

博士論文

平成 25 年度

長寿ファミリー企業における自然災害リスクに対する
レジリエンスに関する考察

～辰馬本家酒造株式会社の地震災害の被災と復活を事例として～

**The Study on Resilience of Long Lifetime
Family Business to Natural Disasters**

**～Case study of Resilience of Tatsuuma-Honke Brewing Co., Ltd
to the Great Hanshin-Awaji Earthquake disaster～**

主査：岩崎 邦彦

副査：亀井 克之

副査：尹 大栄

副査：奥村 昭博

静岡県立大学大学院

経営情報イノベーション研究科

経営情報イノベーション専攻 博士後期課程

1124502 石井洋之

Graduate School of Management and Information of innovation

University of Shizuoka

Hiroyuki Ishii

論文要旨：

日本は、世界でもまれにみる長寿企業大国である。そのほとんどが経営資源の乏しい中小ファミリー企業である。一方、我が国には、毎年のように、台風、洪水、地震のような巨大な自然災害が襲い、経営資源の乏しい中小ファミリー企業の経営の存続を脅かす災害大国でもある。100年、200年と歴史を積み重ねた長寿企業は、自然災害の他にも火災や戦争といった自社では避けることのできないリスクによって被災した経験を持っている。しかし、多くの長寿企業はこれらのリスクで被災しても倒産することは少なく、それを乗り越えて事業を継続している。

本稿は、近年、経営学において注目されている「レジリエンス」と「ソーシャル・キャピタル」をキーワードとして「日本の中小ファミリー企業が災害で被災しても倒産しない要因は、組織能力であるレジリエンス（再起力）を保有し、『見えない資産』であるソーシャル・キャピタル（社会的関係資本）を蓄積しているからである」という仮説をたてた。仮説検証のために、1995年1月17日に発災した阪神大震災で被災した長寿ファミリー企業である辰馬本家酒造株式会社の事例を取り上げ、レジリエンスとソーシャル・キャピタルの定性的分析を行い、仮説を検証した。レジリエンスの構造やソーシャル・キャピタルとの関連をあきらかにして、現代の中小企業の自然災害に対する新たなリスクマネジメントへのインプリケーションを提案する。

キーワード：

レジリエンス、リスクマネジメント、ファミリー企業、リソース・ベースド・ビュー（RBV理論）、ソーシャル・キャピタル

Abstracts :

Japan is one of the rare countries which have many long-life companies, although most of them are SMEs with poor management resources. On the other hand, Japan suffers natural disaster such as typhoons, floods, earthquakes almost every year in various places in Japan and such catastrophe threatens continuance of SMEs severely. In addition, companies with long-life over 100 or even 200 years should have had unavoidable non-natural disaster such as fire, wars etc, however, many of them overcome such casualty and could have been running their business without bankruptcy.

I set up a hypothesis in this paper that “The reason why Japanese SMEs are able to survive even being hit by severe disaster is due to their possession of organizational resilience and is to their building up of social capital, the invisible asset, utilizing the words “resilience and social capital” as keywords which have been noteworthy concepts in Business Administration recently. In order to verify this hypothesis, I have conducted qualitative analysis both of resilience and social capital by taking up the case of Tatsuma –Honke Brewing Co., Ltd who had been damaged heavily by the Great Hanshin-Awaji Earthquake in January 1995. I would like to propose implication for present-day SMEs’ new risk management against natural disaster by clarifying structure of resilience and the relation between resilience and social capital.

Key words:

resilience, risk management, family business, Resource Based View (RBV theory), social capital

目次

【目次・付録・参考文献】	i
【収録図表目次】	iv
【凡例】	vi

【目次】

第 I 部 理論編：先行研究とレジリエンス理論	1
はじめに	
序章 研究の目的と方法	3
第1節 問題意識と研究の目的	3
第1項 長寿企業大国日本	3
第2項 災害被災大国日本	6
第3項 災害と企業経営	9
第2節 阪神大震災と東日本大震災の被災による倒産企業の実態	11
第1項 阪神大震災の被災企業の倒産実態	11
第2項 東日本大震災の被災企業の倒産実態	12
第3節 リサーチクエスションと仮説命題	15
第4節 本稿の構成と編集方針	19
第1章 先行研究	21
第1節 リスクマネジメント理論	21
第1項 リスクマネジメントの歴史	21
第2項 日本のリスクマネジメント理論	24
第2節 ファミリービジネス理論	25
第1項 3サークル理論	25
第2項 4C理論	26
第3節 RBV理論とレジリエンス	28
第1項 RBV理論における組織能力	28
第2項 経営学と経済学におけるレジリエンスと実務概念	30
第4節 ソーシャル・キャピタル理論	34
第1項 ソーシャル・キャピタルの3要素	35
第2項 ソーシャル・キャピタルと災害	36

第2章 レジリエンス理論の新たな展開	38
第1節 リスクマネジメントとレジリエンス	38
第1項 日本のリスクマネジメントのルーツ	38
第2項 現代企業のリスクマネジメント	41
第3項 日本の中小長寿企業の経営構造	42
第2節 ファミリービジネスとレジリエンス	43
第1項 ファミリー企業の「信頼」とソーシャル・キャピタル	43
第2項 企業にとっての「自助・共助・公助」とBCP	44
第3節 ソーシャル・キャピタルとレジリエンス	46
第1項 阪神大震災とボランティア	47
第2項 東日本大震災とボランティア	49
第3項 災害とネットワーク	52
第4節 RBV理論とレジリエンス	53
第1項 IT分野におけるレジリエンス概念	54
第3節 レジリエンスの構造と4要素	55
第3項 VRIO分析フレームのレジリエンス構造分析への応用	61
第II部 分析編：事例研究によるレジリエンスの定性分析	63
はじめに	
第3章 阪神・淡路大震災に見る辰馬本家酒造株式会社のレジリエンス事例	63
第1節 辰馬本家酒造と灘五郷の被災とレジリエンス	63
第1項 辰馬本家酒造 350年の沿革とレジリエンス	64
第2項 阪神・淡路大震災の被災状況	67
第3項 辰馬本家酒造のステークホルダーへの対応	71
第2節 辰馬本家酒造のレジリエンスとVRIO分析	78
第1項 危機に耐える資金力・信用力・財務体力 (financial strength)	79
第2項 危機でも伝統を守る保守力とピンチをチャンスに変える革新力 (conservative power and innovative power)	79
第3項 危機でも切れない長期的人的関係力 (long-term relationship)	80
第4項 オーナー経営者のリスク感性に基づく危機管理能力 (crisis-management skills)	81

第Ⅲ部 新理論の提示編：レジリエンスの本質とインプリケーション	83
はじめに	
第4章 定性分析から見たレジリエンスの本質	83
第1節 レジリエンスの3層構造	83
第2節 レジリエンスとソーシャル・キャピタル	86
第3節 災害とリスクマネジメント	88
第1項 レジリエンスの4要素と企業文化	89
第2項 サプライチェーンとレジリエンス	92
第3項 レジリエンスの本質	94
終章 本研究の成果とインプリケーション	96
第1節 長寿を阻む3つのリスクとレジリエンス	96
第1項 自然災害リスクとレジリエンス	96
第2項 投機的リスクとレジリエンス	98
第3項 事業承継リスクとリスクマネジメント	100
第2節 本研究のインプリケーションと今後への課題と展望	102
第1項 本研究の成果と限界	102
第2項 リスクマネジメントの実務へのインプリケーション	103
第3項 今後の研究の課題と展望	106

【付 録】

《参照》アンケート調査によるレジリエンスの定量分析	108
1. 調査の目的概要	108
2. 調査対象企業の基本項目	109
3. 調査質問項目	110
4. 因子分析の内容およびその結果	111
5. 重回帰分析の内容及びその結果	113
6. 統計分析から言える目的変数と説明変数の関係	115

【参考文献】

《論文》	116
《書籍》	119
《新聞・雑誌・その他》	121

【収録図表目次】

◀図▶

図 1.	日本の長寿企業と世界の長寿企業 (出典：韓国銀行 2008 年調査資料により筆者作成)	3
図 2.	世界の災害と比較する日本の災害 (出典：『平成 22 年版防災白書』より筆者加筆編集)	6
図 3.	世界大都市災害リスク指数 (出典：平成 16 年版 防災白書) (出典：ミュンヘン再保険会社の資料に基づき内閣府作成)	8
図 4.	ファミリービジネススリーサークル理論 (出典：デニス・ケニヨン『ファミリービ ジネス永遠の戦略』より筆者作成)	26
図 5.	RBV の VRIO 分析 (出典：『企業戦略論』バーニー、2003 を筆者加筆)	29
図 6.	BCP 基本図形 (出典：経済産業省事業継続計画策定ガイドライン)	32
図 7.	総合的な防災力＝レジリエンスの向上 (出典：『しなやかな社会への試練』林他 2012 を筆者編集)	33
図 8.	長寿企業の経営構造と危機対応のレジリエンス組織能力 (出典：「中小長寿企業の リスクマネジメントの考察」石井、2010)	43
図 9.	卵殻型レジリエンス組織フレームのイメージ図 (出典：筆者作成)	56
図 10.	危機対応のレジリエンス組織分析 (出典：図 6 を基に筆者作成)	61
図 11.	阪神・淡路大震災 震度 7 の分布 (出典：内閣府 防災情報 確報版 2006)	67
図 12.	辰馬本家酒造の被害 (出典：白鹿記念酒造博物館)	70
図 13.	純粹リスクに対するレジリエンスの 3 階層構造 (出典；筆者作成)	86
図 14.	レジリエンスの本質 (出典；筆者作成)	95
図 15.	長寿企業につなげリスクマネジメント (出典；筆者作成)	102
図 16.	観測値と予測値の散布図 (重回帰分析)	114

《表》

表 1.	東日本大震災関連被害区分別倒産件数（出典：『東日本大震災関連倒産』発生から 2年の内訳と今後の見通し』：帝国データバンク 2013）	13
表 2.	都道府県別倒産件数（件数順）（出典：帝国データバンク 2013）	14
表 3.	ファミリー企業と一般企業のアプローチの比較（出典：『同族経営はなぜ強いのか？』 p 34（ダニー・ミラー2005）を筆者編集）	27
表 4.	東日本大震災「被害甚大地域」にあった主な老舗企業（出典：「老舗企業」実態調査 帝国データバンク 2011.8.4）	51
表 5.	辰馬本家酒造株式会社の概要（出典：『会社四季報 未上場会社版 2012 年下期版』（東 洋経済新報社 2012 年）	64
表 6.	灘五郷地域 被害状況（出典：内閣府 防災情報 確報版 2006）	68
表 7.	アンケート調査基本情報（筆者作成）	109
表 8.	アンケート調査質問項目（筆者作成）	110
表 9.	因子分析設定内容（因子分析）	111
表 10.	因子分析固有値表（因子分析）	111
表 11.	因子分析による潜在因子の抽出（因子分析）	112
表 12.	基本統計量（重回帰分析）	113
表 13.	相関行列（重回帰分析）	113
表 14.	回帰式の精度（重回帰分析）	113
表 15.	回帰式に含まれる変数（偏回帰係数等）	113
表 16.	回帰式の有意性（分散分析）（重回帰分析）	114

【凡例】

本稿の形式規定は、本校「H25 年度 経営情報イノベーション研究科博士後期課程ガイダンス資料（2013 年 12 月 3 日）」に従い、具体的記述形式に関しては、組織学会機関紙『組織科学』の規定（2013 年 9 月 25 日改定）執筆要領」に従ったものである。

< 参照 >

「『組織科学』 執筆・投稿規定改定のお知らせ」

<http://www.aaos.or.jp/html/journal-info20130925.html> 2013 年 12 月 31 日アクセス

第 I 部 理論編：先行研究とレジリエンス理論

はじめに

筆者は、長年、損害保険の実務に携わってきた。損害保険は、企業経営におけるリスクマネジメントの中の処理手段の一つであり、リスクファイナンスと言われる分野である。リスクファイナンスは、大きく分けて「リスクの転嫁」と「リスクの保有」がある¹。損害保険は、「リスクの転嫁」の代表的手法であり、想定リスクに対する経済的損失をファイナンスの面で保険会社に転嫁するリスクマネジメントである。日本の企業の大多数は、経営資源の乏しい中小ファミリー企業²である。我が国は木造建築文化を持つ宿命として、火災リスクを避けることはできない。企業に建物や設備資金を融資する金融機関は、融資の担保物件でもあるこれら設備建物に火災保険をつけてこれを保全する。

現在の火災保険は、火災リスクだけでなく多くの自然災害リスクも担保しており、自然災害リスクに対するリスクファイナンスの中心的手段である。しかし、そのほとんどは直接被害に対する損害の補てんを中心としており、休業中の利益を補てんするような損害発生に伴う間接損害をカバーする保険を付保する企業は少ない。また、地震災害のような巨大リスクを担保する地震保険は、リスクファイナンスとしてもまだまだ万全ではない。

企業のリスクマネジメントのもう一つの処理手段であるリスクコントロールは、一般的に、リスクの回避、除去、軽減、予防など様々なリスク処理方法があり、自社のリスクの実態を評価して、相応する処理方法を各企業が自己判断で対策方法を意思決定する。しかし、自然災害リスクの顕在化による損害は巨大になることがあり、リスクコントロールだけでは対処が難しいことが多い。また自社には自然災害の直接的損害が発生しなくても、サプライチェーンの途絶や取引先の被災によって発生する自社への影響は、そのリスクをカバーするリスクコントロールは難しい。さらに風評被害のような厄介な損害も発生する。

2001年9月11日のアメリカ同時多発テロ事件は、世界の企業のリスクマネジメントに大きな衝撃を与えた。その中で、ワールドトレードセンター（以下WTC）に本店を置いていた証券会社メリルリンチ社は、壊滅的被害を受けながらも準備していたBCP（事業継続計画）³によりどこよりも早く復旧できたこと

¹ 大企業のリスクファイナンスは、このほかにも自社及びその子会社のリスクだけを専門に取り扱う特殊な保険会社としてのキャプティブなど様々な手法がある。

² 中小企業の定義は、中小企業基本法の定義による。現在、中小企業数は全企業数の99.7%を占めている。（2013年『中小企業白書』）ファミリー企業の定義は、第1章第2節で説明する。

³ BCP（事業継続計画）とは、企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを

から、BCPの有効性を証明し、その後の企業評価を高める結果となった。この時の被災から再起する力を評して、「被災しても立ち治る力」の意味として「レジリエンス」の概念⁴が、経営学にも定着してきた。日本は世界一長寿企業⁵が多い国である。筆者は、災害が多い日本で中小ファミリー企業が長寿を果たしているのは、被災しても再起する力であるレジリエンスを持っているからであると推測した。一方、社会学で明確に確立されたソーシャル・キャピタルの概念⁶が、災害ボランティアとの関連でリスクマネジメントの理論でも論述されるようになった⁷。

本稿は、日本の中小長寿ファミリー企業が自然災害リスクにどのように対応して経営を継続してきたかについて、経営学の観点からレジリエンスの本質を解明しようとするものである。リスクマネジメント、中小ファミリー企業、組織能力、レジリエンス、ソーシャル・キャピタル等をキーワードとして、それらの先行研究から仮説を立てて、その検証を行うこととした。

取り決めておく計画のことをいう。(中小企業庁 HP「中小企業 BCP 策定運用指針」
<http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/> (2013年12月1日現在アクセス)

⁴ レジリエンスの概念定義は、2009年 ISO31000(リスクマネジメント)の用語定義において、初めて国際規格として定義されたが、これによると、レジリエンスとは「複雑で変化している環境における組織の適応能力(ISOにおける定義原文“The adaptive capacity of an organization in a complex and changing environment” [ISO Guide73:2009])」と定義されている。

⁵ 長寿企業の定義は様々あるが、本稿では、創業以来、100年以上経営活動をしている企業を長寿企業とする。老舗企業も同様の定義とする。個人、法人を問わない。

⁶ ソーシャル・キャピタルの概念については、第1章第4節で説明する。

⁷ 山内・伊吹編(2005)「日本のソーシャル・キャピタル」大阪大学 NPO 研究情報センター

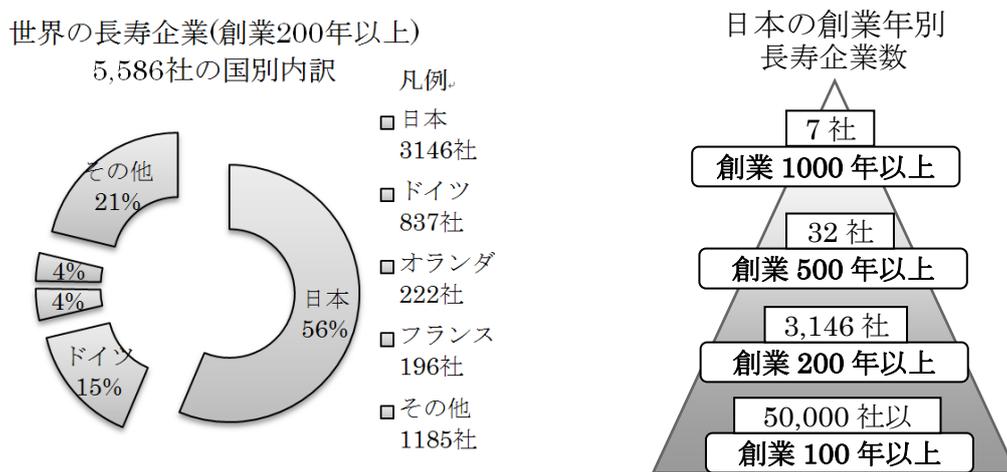
序章 研究の目的と方法

第1節 問題意識と研究の目的

第1項 長寿企業大国日本

日本には、多くの創業 100 年以上の長寿企業が存在する。その寿命の長さにおいても企業数や業種数においても世界の中で圧倒的である。しかも、長寿企業の大半は経営資源の乏しい中小ファミリー企業である。後藤（2012）によれば、日本で創業 100 年を超える長寿企業は 52,000 社以上存在すると推定され、さらに創業 200 年以上の世界の長寿企業では 8,788 社に達し、うち日本の 200 年企業は 3,937 社で 44.8%を占める長寿企業大国であるという⁸。2008 年、韓国銀行は「なぜ日本には長寿企業が多いのか？」を解明するため日本の長寿企業を調査し、「日本企業の長寿要因および示唆点」と題する報告書を発表した（図 1）⁹。その要因として、日本的経営の特徴等の内的要因や外国からの侵略が無かった外的要因を挙げている。また、長寿企業が多い理由として、一般的に言われるのは、平和が長く続いた江戸時代の歴史があり、温暖な気候と海や山に囲まれた自然の恵み豊かな国であるからとも言う。

図 1. 日本の長寿企業と世界の長寿企業



(出典：韓国銀行 2008 年調査資料により筆者作成)

⁸ 後藤俊夫 (2012) 『ファミリービジネス』 p 26 (2011 年現在調査) 白桃書房

⁹ 出典：聯合ニュース HP

<http://japanese.yonhapnews.co.kr/economy/2008/05/14/0500000000AJP20080514003900882.HTML> (2013 年 12 月 1 日現在アクセス)。同調査によれば、韓国の創業 200 年以上企業は無く、創業 100 年以上の企業がわずか 2 社であるという。

しかし、それだけで100年以上の長寿企業になるのではない。日本経済新聞社が「企業の寿命30年」を発表したのは、今から30年前である¹⁰が、当時の記事によれば「本誌調査が明らかにした企業の寿命（企業が繁栄を謳歌できる期間）は、平均わずか30年」と記している。また、長寿企業の経営者については「私利私欲に走らずに、企業家としての情熱を持ち続け、透徹した眼で先を見通して、ハラのすわった決断のできる経営者だけが、企業を成長させ、その生命を永らえさせることができるのだ。」とも記しており、そこには努力した経営者が長寿企業になれることを示唆している。近年、日本の企業の99.7%を占める中小企業の中で、その大半を占めているファミリー企業の研究が、盛んである¹¹。その特徴としての長寿性が研究テーマとして取り上げられ、これらについての先行研究は多い¹²。

日本の産業発達の歴史を簡単に振り返って見ると、日本の精神文化の中で大きな影響を持つ儒教思想の職業感を示す言葉として、江戸時代の身分制度「士農工商」がある。儒教思想によれば、商業は利益を追求し欲望を生み出して人間を墮落の方向に向かわせると考えられ、本来の人間があるべき姿に反するとして否定的に捉えられた。しかし、江戸時代中期の政治家、田沼意次等による重商主義の政治により貨幣経済や産業が発達し、商人が経済の主導権を握るようになると、大名貸のように武士が商人に依存するようになった。江戸から明治に時代は移り、殖産興業の国策により、商業で力を蓄えた豪商たちが工業を中心に新しい産業を作り出していった。これらの一部の大企業のもとで地域でも商工業が飛躍的に発展し、戦後の苦しい時代からいち早く立ち直り、高度成長期を経て日本は世界第2位の経済大国になった。「日本企業の平均寿命は30年」と言われる中で、長寿企業は5万社以上あるという。30年の寿命の企業と何が違うのであろうか？企業の存続を阻むリスクは様々あるが、その中で100年以上もの間存続する企業は、それらのリスクに対して何らかの特別なマネジメントの手法や考え方、または特別の方策を持っているのではないか？

一方、長い歴史の中で、日本が古くから文化や社会的仕組みを取り入れてきた先進国は、中国や韓国であった。文化の根底にある宗教においても、仏教の伝来、儒教の思想の取り込み等、その社会的文化的先進国は、中国、韓国であった。中国は、社会主義の政治体制により企業が国有化されてしまったが、革命以前の長寿企業は、今でも52社存在しており、国家の保護の下におかれているという¹³。韓国は思想的に重要な影響力を持つ儒教のうちでも、主要学派であ

¹⁰ 「会社の寿命；企業の繁栄は、たかだか30年」（日経ビジネス 1983年9月19日号）

¹¹ ファミリービジネスを経営学の視点から研究する機関として2008年、ファミリービジネス学会が設立された。

¹² ファミリービジネス学会誌に毎年多数の論文が掲載されている。

¹³ 後藤俊夫（2009）『三代、潰れない会社のルール』p.92 プレジデント社

る朱子学を広く浸透させていた。朱子学は商業を卑下していたため、蓄えた財産を次の世代に継ぐということは少なかった。これらの事情により韓国には長寿企業が少なく理由の一つといわれる。これにより、中国や韓国においては近代資本主義の以前から続く長寿企業がほとんどないのが実態である

ヨーロッパにおいては、日本以上に長い歴史と文化的発展を持つ国もある。ドイツ、オランダ、フランスなどに長寿企業が多いのは、上記にある韓国銀行の調査でも明らかであるが、数の上では日本の長寿企業に遠く及ばない。フランスでは、パリに本拠を置く創業 200 年以上の選ばれた企業で構成されるエノキアン協会がある。1981 年に設立され、①健全経営、②創業家の一族が経営者であることなど細かい入会条件が付けられている経済団体である。ヨーロッパの有名ブランド企業が中心で、ワイン、ガラス製品、宝石などの分野の企業の団体であるが、40 社ほどの限られた長寿企業の団体である。日本からも、わずか 4 社のみが加入している。

アメリカは 1776 年独立の若い国であるから、長寿企業は少ないが、1890 年代から 1920 年代にかけての第 2 次産業革命の時期に設立し新技術の取得による新市場を切り拓き、大企業として成長していった企業に長寿企業が多い。長寿企業の研究データではないが、**Business History Review** 社が、1996 年に掲載した調査に、アメリカ企業の 1994 年フォーチュン 500 社リストにある各企業の創業データを掲載している¹⁴。これによると、1994 年時点でフォーチュン 500 社リストにある 100 年以上の長寿大企業は、190 社、最年長は、1781 年創業の **CoreStates Financial Corp. (Bank of North America)**であった。しかし、1994 年~2003 年のわずか 10 年の間に、これらの長寿企業のうち 77 社が消滅または破綻し、10 社が 500 社リストから転落しているというデータがある。20 世紀末以降のグローバル化の進展による競争の激化、モジュール化等の産業構造の変化、証券市場の変化に伴う所有構造の変化、IT 革命等による外部環境の変化等により、少量多品種のフレキシブル生産やモジュール生産に対応したオープン型経営への移行が進み、それについていけない企業は長寿企業といえども容赦なく市場から消え去って行った。しかし、ファミリー企業の業績は、非ファミリー企業よりも業績が良いという研究もあり、この分野からファミリー企業の研究が盛んである¹⁵。

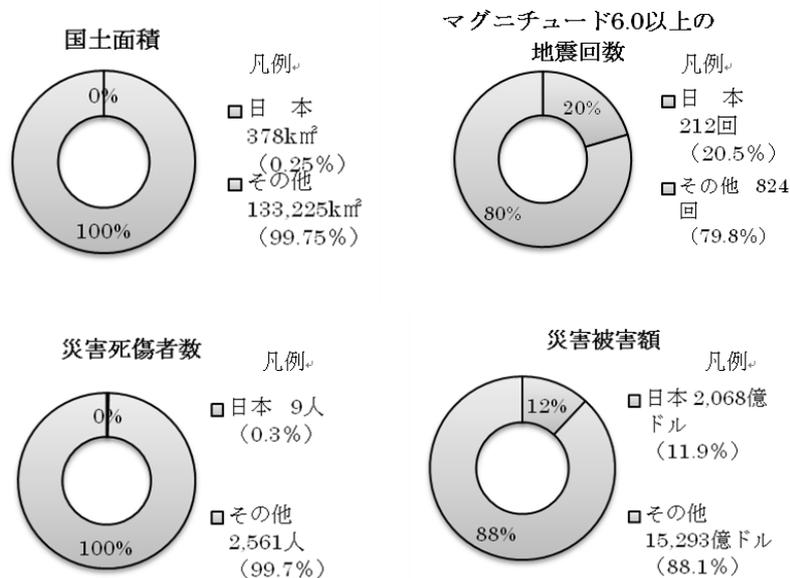
¹⁴ 橋本輝彦 (2005) 「アメリカ大企業の長期存続と組織能力」

¹⁵ Ronald C.Anderson & David M.Reeb 2003 "Founding –Family Ownership and Firm Performance :Evidence from the S&P500" The Journal of Finance

第2項 災害被災大国日本

豊かな自然があり、外国からの侵略が少ない日本ではあるが、一方では、日本は世界有数の自然災害の被災国である。台風、洪水、地震、津波等の外的要因による自然災害リスクは、強烈的な破壊エネルギーを持っており、他国に比べてその被害額も圧倒的に多い。アジアモンスーン地帯に位置する我が国は、太平洋の赤道付近で発生する台風の通り道になっており、毎年、そのいくつかは日本列島を直撃する。台風は農耕に欠かせない恵みの雨を与える一方、風水害による大きな被害ももたらす。また、地球上の陸地面積のわずか 0.25% しかない国土の日本であるが、全世界で発生するマグニチュード 6 以上の地震のうちの 20% が日本周辺で発生するという地震大国である¹⁶。世界にもまれな 4 つの地殻プレートがぶつかり合う地帯に位置する日本付近では、周期的に繰り返し海溝プレート型巨大地震が発生し、それによる津波は沿岸部の生活基盤を根こそぎ破壊してしまう。2011 年 3 月 11 日の東日本大震災では、発達した通信メディアにより鮮明にその破壊力を全世界に見せつけた。その他にも 1995 年の阪神・淡路大震災¹⁷のような活断層の破壊による直下型地震もある。活断層による地震は、いつどこで大地震が発生するかは現代科学を駆使しても予知できない。ひとたび地震が発生すれば地域全体に大きな損害をもたらす。

図 2. 世界の災害と比較する日本の災害。



(出典：内閣府『平成 22 年版防災白書』より筆者加筆編集)

¹⁶ 内閣府 (2010) 『平成 22 年版防災白書』第 2 部第 1 章 1 災害を受けやすい日本の国土
<http://www.bousai.go.jp/kaigirep/hakusho/h22/index.htm> (2013 年 12 月 1 日現在アクセス)

¹⁷地震の正式名称は「1995 年 (平成 7 年) 兵庫県南部地震」、災害名は「阪神・淡路大震災」。

日本各地で毎年のように発生するこのような大きな自然災害により被災する企業は数多い。そのほとんどが経営資源の乏しい中小企業であり、経営に深刻な打撃を与える。また、欧米と違い、日本は古くから木の文化を持っている。火災に弱い木造建物は、自社出火の火災リスクだけでなく外部からの延焼火災リスクも持つ。防火対策の行き届かない時代では、たびたび大火が発生した。イギリスでは1666年のロンドン大火を契機として1681年に火災保険が誕生し、さらに、1667年に制定された防災・復興計画では木造建築が禁止され、家屋はすべてレンガまたは石造りとされた。以降、石造りに改造されたロンドンでは、大火は無くなった。一方、同時代の日本は江戸初期であり、新興都市江戸において大火は繰り返された。最も有名な大火は1657年の明暦の大火である。江戸の大半を焼き尽くしたあとの防災・復興計画では、延焼防止としての火除地や、防火線としての広小路の設置、土蔵造りや瓦屋根の奨励が打ち出されたが、あまり実効性がなく、その後も木造文化の存続とともに、江戸の大火は続いた¹⁸。

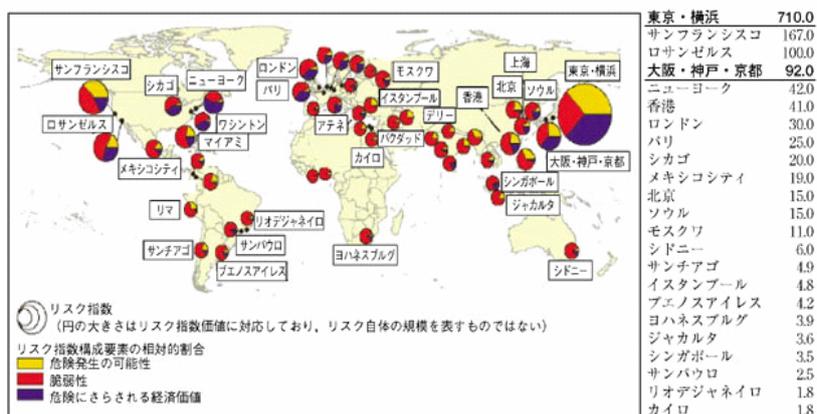
経営資源の乏しい中小企業経営にとっての重要な経営資源である事務所・店舗・倉庫棟の建物は、いまでもなお木造建築が多い。消防設備が整い建物構造も不燃材を使った現代の中小企業にとっては、昔ほどではないが、自然災害と同様、火災は企業経営に大きな損害をもたらすリスクである。さらに自然災害の中でも、地域全体に大きな損害を与える地震やそれに伴う沿岸部の津波のリスクは、木造建物には壊滅的な損害を与える。地球を覆う10数枚の地殻プレート理論により100年~150年の周期ごとに巨大地震が繰り返される。一方、活断層型地震は、地盤に蓄積される歪みが大きくなりそのエネルギー開放による地殻の変動により発生する。最近数10万年間に、おおむね千年から数万年の間隔で繰り返し動いた地震の痕跡は日本周辺に2000箇所とも3000箇所ともあると言われ、震源をあらかじめ特定しにくい地震である。今後も活動を繰り返すと考えられる地層の断層破壊である。いつでもどこでも地下直下の断層が動いて巨大地震が起こっても不再議ではないリスクの大きい国土の上で我々は生きている。さらに、地球内部の火山活動は、地震活動とともに関連して起こる地球内部のマグマの噴出であり、地震国に必然的に多いのは当然ある。世界遺産に登録された富士山も、300年ほど前の1707年、プレート型強大地震の宝永地震のわずか49日後に噴火が起こり、その痕跡を今にのこしている。富士山の噴火は、歴史に残っているだけで12回以上の記録が残っている。その他の地域の噴火では、死者43名を出した1991年の長崎県の普賢岳の噴火が記憶に新しい。2000年の北海道有珠山の噴火災害は、物的被害では大きな損害は出したものの、人的被害がゼロという防災上の成果を上げた。

¹⁸ 山本純美（1995）『江戸・東京の地震と火事』P13

台風¹⁹は、発生する地域や強さによってタイフーン、ハリケーン、サイクロンとも呼ばれるが、いずれも赤道付近で発生する熱帯性低気圧が発達したものである。世界気象機関が定義する中で、台風は、その発生数が最も多く、その勢力も最強と言われる。過去 30 年の平均で年 26 個発生し、そのうち 3 個が日本に上陸し 11 個が 300 k m以内に接近している²⁰。これに伴う洪水、風害は、毎年、後を絶たないしこれによる企業経営への損害も多大なものである。しかし、台風は、災害だけでなく、日本の農業に欠かせない豊富な水資源をもたらす自然の恵みであることは上述したが、反対に台風が過小の年には、水飢饉のような損害で農業やそれに関連する食品産業に大きな損害をもたらす。

気象庁は、過去に発生した大規模な災害における経験や貴重な教訓を後世に伝承するために、自然災害に災害名を命名している。気象庁の命名した顕著な災害をもたらした自然現象は、1954 年（昭和 29 年）～2012 年までの 58 年間で、台風・豪雨 11 回、豪雪 2 回、地震 30 回、噴火 5 回で合計 59 回ある²¹。ほぼ毎年 1 回は、顕著な損害をもたらした自然災害が日本の各地の中小ファミリー企業を襲っている。韓国銀行の長寿企業調査があった同じ 2008 年、ミュンヘン再保険会社は「世界の大都市災害危険度指数表」を公表した。日本の首都東京は、これらの自然災害の事情を考慮されて、710 という指数で 2 位の都市サンフランシスコが 167 という指数に比べて、危険度の著しく最も高い都市と評価された。

図 3. 世界大都市災害リスク指数



出典：平成 16 年版 防災白書（ミュンヘン再保険会社資料）

¹⁹ 気象庁 <http://www.jma.go.jp/jma/kishou/known/typhoon/1-1.html>（2013 年 9 月 16 日アクセス）台風は、北西太平洋（赤道より北で東経 180 度より西の領域）または南シナ海に存在し、なおかつ低気圧域内の最大風速（10 分間平均）がおよそ 17m/s（34 ノット、風力 8）以上のものを「台風」と呼ぶ。

²⁰ 気象庁 <http://www.jma.go.jp/jma/kishou/known/typhoon/1-4.html>（2013 年 9 月 16 日アクセス）

²¹ 気象庁 HP：<http://www.jma.go.jp/jma/kishou/known/meimei/meimei2.html>（2013 年 9 月 16 日アクセス）

第3項 災害と企業経営

このような災害大国日本の中で、長寿企業の企業経営はどのようにされてきたのであろうか？リスクマネジメントという概念がなかった時代から、自然災害リスクへの戦いに勝ち残ってきたのである。現代の企業経営はリスクの時代と言われリスクマネジメントは、重要な経営戦略や経営管理の一つである。リスクを取捨選択するのも経営戦略ある。企業を取り巻くリスクは様々あるが、リスクの実用的分類では大きく 2 つのリスクに分類するのが通例である。一つは純粋リスク (loss only risk) でもう一方は投機的リスク (loss or gain risk) である。純粋リスクは、リスクが顕在化すると損失のみが発生するリスクで自然災害や各種事故がそれにあたる。一方、投機的リスクはリスクが顕在化した時に、損害または利益をもたらすリスクである。企業経営はリスクテイクングの意思決定と言われるように、投機リスクへと純粋リスクへの挑戦ともいえる²²。新規事業投資のように成功すれば利益が入り、失敗すれば損失が出る。外部環境リスクは、為替リスク、カントリーリスク、政治的リスク、自然環境リスクなど様々な投機的リスクがある。不確実性の時代と言われる時代の中で、事業継続のためには自然災害を含めたあらゆるリスクに対応しなければならない。しかし、経営資源の乏しい中小企業にとっては、毎日の経営リスクへの対応に追われて、いつ襲ってくるかもしれない自然災害等へのリスクについての備えは万全であるとはいえない。まして、いくらコストを掛けてもこれで終わりということのない純粋リスクへのリスクマネジメントは、経営者の優先順位では後順位とせざるを得ない。しかし、一生に一度あるかないかの低頻度のリスクであっても、被災することによって倒産に追い込まれるケースもある。自然災害によって乏しい経営資源を奪われることは、経営の致命傷になるほどの影響を与えるケースもあるからである。防災の標語となっている「備えあれば憂いなし」の考え方に反対する経営者は無いが、どのくらいの備えが必要かの判断は、経営者のリスク感性に頼ると言ってもよい。阪神・淡路大震災や東日本大震災の被災状況を見て、今までのリスクマネジメントではたしてよいのであろうか？新たなリスクマネジメントの方策はあるのか？と疑問を持つ経営者も多い。

言うまでもなく日本の長寿企業は、このリスクを乗り越えてきたから現在がある。そして、このリスクからの再起が企業の経験知として蓄積されているはずである。日本の長寿企業ではそれを「家訓」や「社是」として後世に継承することが多い。100年以上の長い経営を継続してきた長寿企業は、どこかの世代で被災経験を持ち、被災経験が全くないという企業は少ないと思われる²³。しか

²² リスクテイクングについては、亀井克之 (2005) (『経営者とリスクテイクング』関西大学出版部) に多くの事例が掲載され詳しい。

²³ 筆者のアンケートでは、65%の長寿企業が経営に影響を及ぼす被災の経験があるという結果

し、実際の長寿企業へのアンケート調査においては、明示した家訓を持つ企業は少ない²⁴。自然災害と言っても多様なリスクがありその対応も一様にはいかなないということがその理由の一つとして考えられる。一つだけ確実に言えることは、長寿企業において自然災害で被災しても確実に再起していることである。このレジリエンスを持っている企業が、長寿企業になるための条件の一つである。すなわち、レジリエンスは長寿企業になるための必要条件である。

企業を取り巻くリスクは様々あり、経営者にとって目の前の経営リスクのほうはるかに大きいため、企業経営にとってリスクマネジメントは、自然災害以外のリスクからの再起力をレジリエンスとしてとらえて、そのレジリエンスに忙殺されている経営者がほとんどである。しかし本稿では、中小企業経営者の優先順位の低いリスクマネジメントである、自然災害リスクに焦点を当てて、被災しても立ち上がる組織能力としてのレジリエンスを研究していくのが狙いとする。それは、投機的リスクのリスクマネジメントにも大きく関連性があると推測するためである。

レジリエンスは被災しても再起する能力であるから、反対にレジリエンスがないために再起できなかった企業、すなわち倒産企業の実態状況を調査することは有意義である。しかし、既に倒産してしまった企業についてのレジリエンスについての詳しい調査は難しい。倒産企業を専門に調査している帝国データバンク社の公表データを基に分析することは可能である。本稿では、自然災害で最も損害が大きくなる地震災害のうち、阪神・淡路大震災と東日本大震災についての同社の倒産企業データを分析する。

倒産企業を調査している帝国データバンク社の統計によれば、阪神・淡路大震災、東日本大震災で倒産した企業のうち、直接被災した企業の倒産よりも、間接損害による倒産が圧倒的に多いことを示している。その割合は、1：9の割合にもなる。逆に言えば、自然災害の被災企業のレジリエンスがいかに強いものかを示すものである。(詳細は、第Ⅱ部 事例研究)

であった

²⁴ 筆者のアンケート調査では、「家訓がある」の回答は17%であった。

第2節 阪神・淡路大震災と東日本大震災の被災による

倒産企業の実態

第1項 阪神・淡路大震災の被災企業の倒産実態

阪神・淡路大震災の全般的被災実態については、内閣府防災ページに詳しく記載されている²⁵。阪神・淡路大震災による被災企業の倒産実態については、帝国データバンク社と東京商工リサーチ社の資料を基に考察する。

帝国データバンク社による震災関連倒産データでは、震災3年後までの倒産企業数として、1995年1月～12月で194件、1996年1月～12月で142件、1997年1月～12月で58件と報じている²⁶。すなわち、阪神・淡路大震災の震災関連倒産²⁷は、3年間で394件であったとしている。帝国データバンク社の別の資料によれば、1994年度の全国全倒産件数は、14,164件であったが、1995年度は15,006件と5.9%も増加している²⁸。このうち、阪神・淡路大震災によるものがどのくらいのウェイトを占めるかは報じていないが、主要因構成比のデータのうち「火災、その他の災害」を理由（直接損害）としている倒産は、1994年度はわずか23件（倒産要因構成比0.2%）であり、翌年は83件（同0.6%）への増加である。残りは、間接損害が原因の倒産に含まれていると考えられる。

一方、東京商工リサーチ社のデータでは、被災1年後の震災関連倒産件数は、152件としている。このうち、直接被災による倒産は、84件（55.2%）、間接被害による倒産は66件（44.7%）と報じている²⁹。統計上のデータの取り方により両社のデータに差があるので、単純にこれらの数字を比較して倒産実態を評価はできない³⁰。また、激甚災害による特別な行政支援があり、倒産が少なくなっていることも特徴である。次に述べる国、地方自治体等による行政政策上の

²⁵ 内閣府防災関連ホームページ：<http://www.bousai.go.jp/>（2013年12月31日アクセス）

²⁶ 帝国データバンク（2013年3月7日）「特別企画：『東日本大震災関連倒産』（発生から2年）の内訳と今後の見通し」<http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p130302.pdf>（2013年12月31日アクセス）

²⁷ 震災関連倒産は、震災による直接被災によるものだけでなく間接損害も含むデータ数である

²⁸ 安田龍平（1996）『なぜ倒産するのか』p48 経林書房に掲載されている帝国データバンク「全国企業倒産集計表 1996年度版（1995年4月～1996年3月）」

²⁹ 出典：「震災から1年「東日本大震災」関連倒産状況（2012年3月9日現在）～「震災関連」倒産が644件 「阪神・淡路大震災」時の4.2倍～」データを読む東京商工リサーチ http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis_before/2012/1217431_2004.html（2013年12月1日アクセス）

³⁰ 帝国データバンク、東京商工リサーチとも負債額1000万円以上の倒産企業を対象としているが、帝国データバンク社調査対象企業は、自社に登録された企業以外も含むのに対し、東京商工リサーチ社は、自社の持つデータベース登録企業242万社を対象とした調査である。

復興事業が、復興需要を喚起して中小企業の倒産をなくすために大きく貢献していることも事実である。以下、復興事業について述べる³¹。

阪神・淡路大震災は、経済的被害としては、約 10 兆円の直接的損害を引き起こし、間接的経済損害では 2 兆 6,000 億円の地域 GDP の損失をもたらした。この損害は、兵庫県に集中した損害であったが、早期復旧・復興を目的として、行政施策を補完し、被災地域の総合的対策を機動的弾力的に進めるため、平成 7 年 4 月 1 日付で「阪神・淡路大震災復興基金」が設立された。復興事業費は、総額 16 兆 3,000 億円であり、その出所は、国 37%、兵庫県 14%、市町 18%、復興基金 2%、その他団体・民間事業者等 29% であり、その内、産業復興に使用された事業費は 2 兆 9,500 億円であった。しかし復興事業費は公費の支出に関する法令・規則に縛られ、被災者の要求にきめ細かく対応する自由度は低かった。また、国は個人や個別企業へ公的資金で支援することは私有財産制度の原則に反するという立場から、公的資金ではない「民間資金」としての復興に活用できる資金に『資金洗浄』する必要に対応するため、兵庫県知事を理事長とする財団法人阪神・淡路大震災復興基金を設立して、民間資金として震災後 11 週目で「復興基金」の運用を開始した。復興基金の使徒は総額 3,606 億円であったが、生活対策 51%、住宅対策 31%、産業対策 15% の申請があり使用された。産業対策としては、被害を受けた中小企業者の事業再開等産業の復興を支援する事業として活用された。

震災の直接的損害（物理的損害）が大きい割には、それによる企業倒産が、意外と少ない理由は、これら国や地方行政による震災復興による需要の喚起と行政の中小企業への直接的復興支援によることが大きく関与していることである。間接損害による倒産が半分程度あることも通常の自然災害による被災による倒産状況と相違していることを考慮する必要がある。次に見る東日本大震災の間接損害による倒産は、さらに大きな違いを見せている。

第2項 東日本大震災の被災企業の倒産実態³²

2011 年 3 月 11 日に発生した東日本大震災は、地震・津波の規模の大きさによる影響地域の範囲の広さや福島第一原子力発電所事故等による二次災害の影響のため、阪神・淡路大震災の震災関連倒産状況とは比較にならないほど広範

³¹ 以下の記述の出典：「阪神・淡路大震災復航基金の概要」

<http://web.pref.hyogo.lg.jp/wd33/documents/000036609.pdf> (2013 年 12 月 1 日アクセス) 及び「阪神・淡路大震災復興資金と「財団法人阪神・淡路震災復興基金」の役割」

<http://www.taiwan921.lib.ntu.edu.tw/newpdf/AJ002.pdf> (2013 年 12 月 1 日現在アクセス)

³² 東日本大震災の倒産・再生実態については、太田三郎 (2012) 「東日本大震災における倒産・再生の実態分析」に詳しいが、その資料は、東京商工リサーチ社の平成 23 年 9 月度までの短期間のデータを使用している。ほぼ同じ傾向を示しているため参照にとどめた。

困かつ複合災害による未曾有の影響を及ぼしている。発災から2年半近く経過しても間接被害による倒産はまだ毎月続いているので、震災による倒産実態の全体像を評価するには、時期尚早でありデータも不十分である。2013年3月7日に帝国データバンク社が、震災2年目の状況として公表した倒産データによれば、原発関連倒産以外の震災関連倒産は、次第に収束してきている傾向を示している³³。同社の震災関連倒産企業データのうち①被害区分別倒産件数と②都道府県別倒産企業数について考察する。

① 被害区分別倒産件数

同社データは、被害区分を直接被害、間接被害、原発関連倒産の3つに分けている。全倒産件数は全国で1,139件である。このうち、直接損害（社屋の倒壊や津波による浸水被害など）による倒産は、100件と構成比8.8%でしかない。間接損害による倒産は、表1の通り種々の要因を示しているが、「消費者マインドの低下」による影響が579件と最も大きく50%を超している。「流通の困難（102件）」はサプライチェーンの寸断による原料・資材や商品の不足がその内容と思われる。その影響により「生産計画の変更・頓挫（80件）」や「連鎖倒産（79件）」が関連していると考えられる。原発関連倒産は内数であるが、前年同期比を上回るものとなっており、その影響がすでに限界に達しており耐えられないものとなっていることを示している。

表1. 東日本大震災関連被害区分別倒産件数

被害区分		件数	構成比 (%)	前年同期比 (%)
直接的被害		100	8.8	△18.2
間接的被害		1,039	91.2	△25.4
内 訳	得意先被災	59	5.2	△65.9
	仕入れ先被災	19	1.7	△10.0
	消費マインドの低下	579	50.8	△9.5
	流通の困難	102	9.0	△50.0
	市場価格の混乱	19	1.7	△41.7
	連鎖倒産	79	6.9	△45.1
	生産計画の変更・頓挫	80	7.0	△18.2
	公共事業の減少	21	1.8	△25.0

³³ 脚注26と同資料

	その他	81	7.1	△38.0
	(原発関連：内数)	102	9.0	+17.0
	合計	1,139		△24.8

出典：『東日本大震災関連倒産』（帝国データバンク 2013）

② 都道府県別倒産件数：

上記 1,139 件の倒産企業を都道府県別に分別している。1 位東京都で 297 件（構成比 26.1%）、2 位宮城県 74 件（同 6.5%）、3 位北海道 72 件（同 6.3%）、4 位神奈川県 60 件（同 5.3%）、5 位埼玉県 58 件（同 5.1%）である。さらに被災地から遠く離れた福岡県 44 件（同 3.9%）、静岡県 41 件（3.6%）と続く。直接被災県である福島県は 45 件（同 4.0%）、岩手県は 21 件（同 1.8%）となっている。これらから言えることは、この災害の特徴である広域性を示すものであるとともに、直接物理的損害を受けた地域よりもはるかに広く、北海道から九州に至る広範囲に間接的影響が及んでいることである。特に企業数が多い大都市地域の影響が大きいことは、東北の経済活動のダメージが負の連鎖となって全国に及んだことを示している。直接被害の無かったこれらの地域の倒産原因は、表 1. で示す原因内訳の通りである。「消費者マインドの低下」には、風評被害によるものも多く、特に原発の放射能汚染に関して農産物や食品関連産業に大きな影響を与えた。

表 2. 都道府県別倒産件数（件数順）

順位	都道府県	倒産件数	構成比	順位	都道府県	倒産件数	構成比
1	東京都	297	26.1	5	埼玉県	58	5.1
2	宮城県	74	6.5	6	福島県	45	4.0
3	北海道	72	6.3	7	福岡県	44	3.9
4	神奈川県	60	5.3	8	静岡県	41	3.6
				番外	岩手県	21	1.8

（出典：p 11 表 1. と同じ）

東日本大震災では、被災直後から金融上の措置が講じられ、直接物理的損害を受けている東北被災地に倒産回避の特別な対応がなされた³⁴。その結果、財務

³⁴ 出典：2011 年 3 月 14 日東京商工リサーチ「データを読む」より

①3 月 11 日 金融庁発表「平成 23 年（2011 年）東北地方太平洋沖地震にかかる災害に対する金融上の措置について」<http://www.fsa.go.jp/news/22/sonota/20110311-3.pdf>（2013 年 12 月 1 日現在アクセス）

②3 月 12 日 中小企業庁発表「平成 23 年（2011 年）東北地方太平洋沖地震等による災害の激

体力の脆弱な中小企業への影響を救い、当面の倒産危機を救った。国は被災地の総合的復興事業に取り掛かるため 2011 年 6 月に復興基本法を成立させた。同法に基づき設置された東日本大震災復興対策本部の提言により、2011 年 12 月には国が主導して復興関連予算の効率的・効果的執行をはかり、地方自治体との復興行政の連携をはかる窓口として復興庁が設置された。復興需要や復興資金として平成 27 年度末までの 5 年間に、集中復興期間として 19 兆円の支援を投じさらに 10 年間の復旧・復興対策には少なくとも 23 兆円程度の規模になると見込んだ。これ等の予算を受けて復興事業は始まり、その経済的効果は、東北被災 3 県（岩手県、宮城県、福島県）に新設法人の増加となって現れた。2011 年 3 月～10 月に新設された法人は、1,883 社と対前年 12.3%増加した。同期間に決算期を迎えた東京商工リサーチ社データベース登録企業 28,847 社のうち、11,059 社（38.3%）が増収企業であった³⁵。

これらのことから、東日本大震災の関連倒産は、直接被災した東北 3 県よりも、復興事業による需要喚起の恩恵を受けることの少ないそれ以外の全国の企業に、間接損害による倒産が圧倒的に大きくなったと推察する。

第3節 リサーチクエスションと仮説命題

一生に一度あるかないかの自然災害の被災は、長寿企業の現役の経営者にとっても、未経験で想定外の事態である。従来のリスクマネジメントが全く役に立たないこともある。しかし、想定外の事態に遭遇し、その被災によって経営の継続に重大な影響を与える損害を被ってしまった場合には、どのように再起して事業継続してきたのであろうか？その時の危機を乗り越える力や考え方はどこから生まれてくるのであろうか？自然災害に際して再起するレジリエンスとは何であらうか？なぜ中小長寿ファミリー企業は、大災害で罹災しても倒

甚災害の指定及び被災中小企業者対策について」

<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/antei/2011/110313TohokuGekijinShitei.htm> (2013 年 12 月 1 日現在アクセス)

③3 月 13 日 全国銀行協会発表「『東北地方太平洋沖地震に係る災害に対する金融上の措置』への対応について」<http://www.zenginkyo.or.jp/news/2011/03/12194500.html> (2013 年 12 月 1 日現在アクセス)

④3 月 13 日 官房長官記者発表「平成 23 年度東北地方太平洋地震による災害についての特定非常災害等の政令について」http://www.kantei.go.jp/jp/tyoukanpress/201103/13_p2.html (2013 年 12 月 1 日現在アクセス)

³⁵ 出典:「東北・被災 3 県 震災に負けず増収企業 1 万 1,059 社 ～ 8 月期以降は 4 割が増収～」
2012 年 3 月 5 日東京商工リサーチ

http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis_before/2012/1217328_2004.html (2013 年 12 月 1 日アクセス)

産しないのであろうか？これらが前節までに論じた状況から出てくる筆者の単純な疑問である。これらの疑問をまとめてリサーチクエスチョンを次のように設定した。

リサーチクエスチョン：中小長寿ファミリー企業が保有する自然災害等で被災しても再起して事業を継続する組織能力「レジリエンス」の本質は何か？

本稿の研究目的は、このリサーチクエスチョンを、経営学の見地から解き明かそうとするものである。この疑問を解明するために筆者は、第 2 節の両大震災が示唆する実態と筆者の実務経験によって 2 つの仮説を立てた。

仮説 1：長寿企業が保有しているレジリエンスは、4 つの要素から構成された組織能力であり、企業文化になって引き継がれている。

仮説 2：レジリエンスは、ステークホルダーとの信頼によって生まれるソーシャル・キャピタルが蓄積した「見えない資産」を基盤としている。

仮説設定の背景について説明する。自然災害のような厳しい外部環境のリスクが多い中でも、日本は他国と比べると、ずば抜けて多くの長寿企業が存在することを第 1 節で述べた。その大半が経営資源の乏しい中小ファミリー企業である。近年ではリスクファイナンスである損害保険によりこれらの自然災害リスクにもある程度対応しているが、自然災害に対する損害保険の担保範囲は限定されており、損害に対して十分な補償を得ることはできないことも示した。しかも、このような損害保険が充実したのもここ数十年のことである³⁶。個々の企業にとっては、経営を揺るがすような災害に見舞われ被災するケースは低頻度であるが、幾世代もの長い歴史を持つ中小ファミリー長寿企業の中には、このような自然災害だけでなく、戦争や延焼火災などによる他の純粹リスクの被災経験を持つ企業は多い。しかし、中小長寿ファミリー企業は、このような自然災害リスクによって貴重な経営資源を失っても生き延びてきた。そのリスクを乗り越えられることが、長寿企業となるための必要条件となっている。

現代の企業経営の実務においては、このような自然災害リスクへの対応する経営手法としてリスクマネジメントがある。被災する前の平時に行う事前対策、事故発生直後の危機管理対策、危機を脱した後から復旧・復興に向けての事後

³⁶ 1964 年の新潟地震を契機に、1966 年地震保険は出来たが、それ以前の通常の火災保険約款では、地震・噴火・津波によって生じた損害、およびそれを原因とする火災損害は免責であった。そのため、1923 年の関東大震災や 1964 年の新潟地震の場合などでの損害に対する火災保険はリスクファイナンスとしては役立たなかった。

対策の 3 区分のリスクマネジメントで考えていくのが一般的である。100 年を超える長寿企業はリスクマネジメントをうまく機能させた結果として長寿を果たしたのであるだろうか？現代のようなリスクマネジメントの考え方がない時代にはどのようにして事業継続を果たす経営戦略をもち、その具体的戦術としてどのような対策を打ってきたのであろうか？この疑問に対する答える仮説が「仮説 1」である。

もう一つの仮説として考えたのは、レジリエンスの基盤になっているソーシャル・キャピタルについて、以下のように考えた。20 世紀後半の工業化時代前まで農耕文化が主流であった日本の地域社会は、共同作業による労働が欠かせない。これにより地域の中でのつながりが非常に強いものとなり、災害にも協同して対処し相互扶助の文化が浸透していた。その証左として「お互い様」「お陰様」の考え方は、現在でも日本文化の一つとして広く行き渡っており、日本の美徳の文化となっている。宗教的活動から始まった相互扶助制度の「講」の文化もある。地域に行くほど、古い企業であるほどその意識は、今も強く残る。

日本の長寿企業は、元々ファミリー企業の DNA の中に組織能力としてのレジリエンスを保有していたのではないかと考える。その DNA は、長寿であるがゆえに江戸時代の商家から綿々と続いているものである。限られた経営資源の中で地域の中で生き残っていくために最も大切なことは、企業市民としてステークホルダーからの「信頼」である。単に製品やサービスの信頼だけでなく地域に無くてはならない企業であると思われる企業としての「信頼」である。これこそ他社にまねのできないオリジナルの「見えざる資産」³⁷である。しかもこの希少な資源は蓄積することが可能である。このような資産を活かす組織であれば、たとえリスクに直面し危機に陥っても、そのピンチをチャンスに変える革新の能力を発揮することも可能である。これはレジリエンスであり、自社だけで足りない資源を他社からの支援という形で受け入れて再起を図ることができる。現代の防災の標語に、「自助・共助・公助」があるが、長寿企業は、「自助」と共に「共助」を大事にする。それは、自社がピンチに陥った時だけでなく、他社がピンチに陥った時も積極的に支援をする相互作用によって拡大し「信頼」という目に見えない資産を蓄積しておくためである³⁸。

日本社会の中に古来より持つ「お互い様」「お陰様」の精神文化は、互酬性の規範³⁹でもある。その規範は、それに違反する行動があれば相互信頼関係は一瞬

³⁷ 「見えざる資産」については、伊丹敬之（2004）『見えざる資産の戦略と論理』日本経済新聞社が詳しい

³⁸ 仲田誠（1982）「災害と日本人－「心理的現象」としての自然災害－」（日本社会心理学会）において社会学の面から関東大震災の記録に基づいた研究がある

³⁹ 互酬性の規範とは、ソーシャル・キャピタルの 3 要素の一つで、現時点では不均衡な交換でも将来均衡がとれるとの相互期待を基にした交換の持続的関係をいう。出典：内閣府 NPO ホー

に消え去ってしまう脆いものであるがゆえに、相互に強力な精神的拘束力を持つ。組織としてその維持のためには、村八分のような地域社会からはじき出される恐ろしい罰則も必要であった。農耕民族の日本人が、地域で共同して生きていくには、地域で力を合わせて自然災害というリスクに立ち向かうための規範に従わせるためには、相互の信頼とそれを裏付ける互酬性の規範が不可欠であった。そのために日常の経済活動における個々の取引のルールを守る「信用」を最も重視した。この信用を人間相互の心理面まで踏み込んだ「信頼」⁴⁰まで昇華させるには、長い時間的経過と実績が必要である。長期的関係性である。

これらの3つの要素はソーシャル・キャピタルそのものであり、日本の地域企業が持つヒトとヒトとのつながりの重視する基盤となっている。このような中から、災害時にも他社との連携によるレジリエンスが生まれる。この自然災害で被災しても倒産しないで存続する能力をもつ日本の中小企業が、自社だけでは解決できない損害に対しても、他社からの支援によってレジリエンスを可能とする。そのためにも、一時的な取引関係ではなく長期的人間関係を作って、自社が他社にできる支援を行うことにより「信頼」という形で、いざというときに自社に必要なレジリエンスを蓄積しておくことが重要である。これによって自社が危機に陥っても多重的につながった関係を活かして倒産防止のために支援してもらうことができる。

鎌倉時代に信仰集団として始まった「講」制度が江戸時代には金銭の融通を目的とする相互扶助の制度として発達し庶民の中で流行した⁴¹。この相互扶助の精神が「お陰様」「お互い様」という形のルーツを持つ日本的ソーシャル・キャピタルがレジリエンスの基盤となり、世界一の長寿企業大国を作り出している理由であると考えられる。これが「仮説2」の根拠である。詳細については第Ⅲ部で述べる。

筆者の研究の最終目標は、「中小企業の自然災害リスクに対する組織能力としての『レジリエンス（再起力）』の本質は、見えざる資産としての『信頼』を基盤とした組織能力である」ことを先行研究の理論的フレームワークを活用して構築し、事例分析によってその分析フレームを検証しようとするものである。「レジリエンス」の辞書的意味は、「**resilience**=はね返り・弾性力・（元気の）回復力」と訳される英単語である⁴²。一般的に使われていた「レジリエンス」の意味が学問分野で概念定義されたのは、1960年代からの精神医学分野が最初といわれる。それ以降、すでに心理学、工学、IT等の学問分野で概念定義がされて

ムページ https://www.npo-homepage.go.jp/data/report9_1.html (2013年12月1日アクセス)

⁴⁰ 「信頼」については、山岸俊男(1998)『信頼の構造』東京大学出版会が詳しい

⁴¹ 平成4年に廃止された相互銀行のルーツは、江戸時代に発展した大衆的金融である無尽講であった。

⁴² 新英和中辞典(研究社)

いる。近年、企業経営の実務界でも盛んに使われ始めた「レジリエンス」という概念は、使用する人によって概念定義はまちまちであり、「回復力」「復元力」「再起力」等と解されている。また、より柔軟な強さの意味を含む「強靱さ」や日本で昔から言われる「しなやかさ」⁴³という表現も多く使用されている⁴⁴。2009年には、ISO リスクマネジメントにおいて用語の定義がされ、実務界においては国際的に統一した概念となった⁴⁵。

本稿では2009年にISOで用語定義された「レジリエンス」の意味を用いるため（後述）、英語をそのまま日本語読みにした「レジリエンス」で表記する。あえて漢字に当てはめる場合は、林（2012）がいう「再起力」を使用する⁴⁶。

第4節 本稿の構成と編集方針

本稿は、3部6章の構成である。その内容は、第Ⅰ部 序章～第2章、第Ⅱ部 第3章、第Ⅲ部 第4章及び終章であり、各章に節、項を設け各論の内容を展開している。その編集方針は下記の通りである。

第Ⅰ部は、理論編である。

序章は、日本が自然災害大国であるにもかかわらず長寿企業大国であることから問題意識を起し、日本における最近の大震災に関連する倒産企業数の実態から「なぜ被災しても倒産しないのか？」の問題点を明確にする。経営学の視点からレジリエンスとソーシャル・キャピタルをキーワードとして問題を解明するために筆者の仮説命題を提示する。さらに、リサーチクエスションによって研究の目的と問題解決の方向性を明らかにする。

第1章は、仮説検証に必要と判断したレジリエンスに関連する4つの分野（リスクマネジメント、ファミリービジネス、ソーシャル・キャピタル、RBV理論）について、先行研究を調査する。

第2章は、概観した先行研究について、レジリエンスと各理論との関係を論述し、これらの知見を基にして仮説を証明するために筆者の構築したレジリエンスの理論を提示する。

第Ⅱ部は、分析編である。

第3章は、阪神・淡路大震災で自社に大きな損傷を受けながらも、地域全体の早期復興に尽力し、驚異的速さでそれを達成した辰馬本家酒造と灘五郷地域の

⁴³ 野中郁次郎・紺野登（2007）『美徳の経営』p iv NTT出版

⁴⁴ 2013年5月「防災・減災等に資する国土強靱化基本法案」（議員立法）を衆院に提出している

⁴⁵ 脚注4参照

⁴⁶ 林春男他（2012）『しなやかな社会への試練』p 18 日経PB

のレジリエンスの事例を取り上げる。辰馬章夫社長（現会長）⁴⁷へのインタビューと社長の補佐役として同社の復興をリードした矢野取締役総務部長が残した詳細な記録を借用した事例研究である。

第Ⅲ部は、新理論の提示編である。

第4章は、定性分析をもとにして、第2章で提示したレジリエンス理論をさらに発展させたレジリエンスの3層構造を提示し、災害に対するレジリエンスの本質を明らかにするとともに、災害とリスクマネジメントについて再考する。

終章は、中小ファミリー企業の長寿性を阻む他のリスクである投機的リスクと事業承継リスク要因について述べ、本研究の範囲と限界を明らかにした。さらに、本研究に含まれたインプリケーションから、中小企業の実務界が抱えるいくつかの問題に対する改善策を提言するとともに、レジリエンスに関する研究の新たな方向と今後の展望を示した。

付録としてレジリエンスの定量分析のために行った長寿企業101社のアンケート調査の結果を掲載し、レジリエンスとソーシャル・キャピタルおよび長寿経営戦略との関係性について分析し重回帰式を提示した。参考文献は、本稿で参考にした各種論文、書籍の主要なものを掲載した。

⁴⁷ 辰馬章夫氏は、2013年12月現在、同社会長職にあるが、本稿では当時の役職である社長または灘五郷酒造組合の理事長の職位を使用する。

第1章 先行研究

レジリエンスの解明に関連して、レジリエンスの他に下記の4つの分野について経営学の視点から先行研究を調査した。4分野は「リスクマネジメント」、「ファミリービジネス」、「RBV理論とVRIO分析」、「ソーシャル・キャピタル」である。この4分野のキーワード選定理由について説明する。第1節のリスクマネジメント理論は、リスクマネジメントの究極の目的は企業倒産からの防止戦略であり、倒産危険を科学的に管理することであることから⁴⁸、「レジリエンス」はリスクマネジメントを機能させるために不可欠の組織能力として位置付けられる概念である。第2節はファミリービジネス理論である。日本の企業数の99.7%は中小企業であり、その大半をファミリービジネスが占めている。所有と経営が分離しない日本のオーナー企業は、長寿存続志向型経営の特徴を持っており、その志向の特徴の中にレジリエンスの要因が潜んでいる。第3節のRBV理論とVRIO分析については、レジリエンスを自然災害等に被災しても「倒産しないで組織を再起する能力」として概念定義していることから、本稿において最も中心的理論背景となるキーワードである。さらにRBV理論の分析ツールであるVRIO分析ツールはレジリエンスの構造分析に活用できると考えた。第4節はソーシャル・キャピタル理論である。ソーシャル・キャピタルは、長寿企業が最も重要と考える「信用・信頼」の理念を含む概念で、さらに長期的関係性や互酬性の規範を含んだ概念であるので、これらはレジリエンスの基盤を作る要素でもあると考える。ソーシャル・キャピタルは地域の中小長寿企業が備えている組織の「見えざる資産」であり、レジリエンスを支え企業の存続に大きく貢献する。

上記の視点から、それらに関連する理論の先行研究を概観し、各節において紹介して、筆者の考える理論的フレームワークにつなげる。

第1節 リスクマネジメント理論

第1項 リスクマネジメントの歴史

「risk」(リスク)という英語の語源は、17世紀ごろのフランス語の「risqué」、イタリア語の「risco」、スペイン語の「arriscar」、ラテン語の「riscare」から派生してきた言葉であり、いずれも「岩山の間を航行する」という航海術の言

⁴⁸ 亀井利明 (1979)「企業の社会的責任とリスクマネジメント」、亀井利明 (1997)『危機管理とリスクマネジメント』 p8 同文館

葉に由来している。時代的にもコロンブスの大航海時代を象徴する言葉であり「恐れずに試みる」という意味も込められていた。現在でも「risk taking」の言葉にその意味が残っている⁴⁹。

日本語では、「リスク」は「危険」と訳されることが多いが、その他にも①事故、②事故発生の不確実性、③事故発生の可能性、④ハザードの結合、⑤予想と結果の差異、⑥不測事態、⑦偶発事故、⑧危機、⑨危険状態、⑩脅威、⑪困苦などの状況に応じて多様な意味で使われる。リスクの概念は時代の変遷や学問分野によって相違がある。2002年版 ISO ガイド 73 (用語) では、にはリスクの定義は「事象の発生確率と事象の結果の組み合わせ」と定義されていたが、2009年版で「目的に対して不確かさが与える影響」に変更した。これは、リスクの持つ不確実性がプラスとマイナスの2面性を包含したものをより鮮明にしたものとして定義されたものである。リスクの分類で以前より「loss only risk」(純粋リスク)、「loss or gain risk」(投機的リスク)として定説化していたものである。金融界では、早くから「ダウンサイドリスク」と「アップサイドリスク」とも言われていた。近年、ようやく ISO の世界で認知されたものとして、各分野で新しい概念が使われ始めた。

次に、リスクマネジメント概念の歴史的変遷を概観する⁵⁰。リスクマネジメントの経営学としての理論的源泉は、1916年アンリ・ファヨールの著した『産業ならびに一般の管理』の中にあると言われる。ファヨールは、鉱山会社の企業経営者であり豊富な実務経験から企業経営の管理の重要性を主張した。その中で企業の経営活動として6つの職能を示し、その中の一つとして「保全活動」を挙げ「設備及び従業員の保護」の管理の重要性を示した。今の時代で言う防災である。「管理とは、計画し、組織し、指揮し、調整し、統制するプロセスである」と定義し14の管理の一般原則を示した。

企業経営の実務界でリスクマネジメントが注目されたのは、1920年代、第一次世界大戦後の悪性インフレ下のドイツにおいて、企業防衛のための経営管理ノウハウとして経営政策論「リジコ・ポリティク (危険政策)」が登場した時と言われている。1930年代に入ると、世界恐慌下のアメリカで保険管理の一つとして「インシュランス・マネジメント」が登場した。災害等の純粋リスクに対して効率的な保険利用方法として脚光を浴びた。1950年代、アメリカでは「インシュランス・マネジメント」が「リスクマネジメント」として一般的な呼ばれ方となり定着し長期間この意味で使われた。内容は、企業を対象とし、純粋

⁴⁹ リスクテイクングについては、亀井克之 (2005)『経営者とリスクテイクング』関西大学出版部に詳しい

⁵⁰ 以下、リスクマネジメントの歴史的変遷は、亀井利明 (2001)『危機管理とリスクマネジメント』同文館および亀井克之 (2011)『リスクマネジメントの基礎理論と事例』関西大学出版部を参照している

リスクを中心とする保険管理ないし費用管理が中心という特徴があった。

1960年代、キューバ危機に見られる米ソ冷戦時代の国家的危機に対処するための政策戦略として「クライシスマネジメント」が登場した。軍事的危機だけでなく、石油危機、食糧危機、通貨危機、財政危機なども対象にしたが、自然災害危機、ハイジャック、航空機事故、鉄道事故、要人誘拐等、次第に企業のレベルまで拡大し「企業の危機管理」として重要な分野となった。1970年代以降、従来の「純粋リスク」だけでなく「投機的リスク」がリスクマネジメントの対象として捉えられ、技術革新、新製品の開発、海外進出等、競争戦略やグローバル化における経営戦略上において経営戦略的なリスクを的確に処理するために必要なマネジメントとして捉えられた。リスクマネジメントは経営戦略の支援策として、または経営戦略そのものとして理解されるようになった。すなわち「リスクの最適化」という考え方である。

1990年代、欧米で、一部の先進的企業が幅広いリスクに対して組織的に取り組むため、経営レベルで最高リスク責任者（CRO：chief risk officer）やリスクマネジメント委員会など組織の中にリスクマネジメントを位置づけるケースが見られた。技術革新、新製品の開発、海外進出等、競争戦略やグローバル化における経営戦略が持つリスクのマイナス影響（損失の可能性）とプラス影響（利益の増大可能性）について、その最小化と最大化を図るプロセスである。これにより、コストの最小化と利益の最大化により企業価値を最大化に寄与する方策を探ろうとする経営戦略としてのリスクマネジメントが捉えられるようになった。

2001年、同時多発テロ（9月）やエンロン不正会計疑惑（12月）が発生すると、リスクマネジメントに対する考え方は大きくかじを切り、全社的リスクマネジメント（ERM：enterprise risk management）に注目が集まった。意思決定や業務遂行などにおけるすべてのリスクに関して、組織全体の視点から統合的・包括的・戦略的に把握・評価・最適化し、価値最大化を図るリスクマネジメントのアプローチである。特に、世界貿易センターで大被害を受けた証券会社が事故発生の日から代替施設で業務を再開したという「事業継続計画（BCP：business continuity plan）」の有効性が注目された。これによりBCPがISO化への検討課題として一気に加速された。リスクマネジメントの国際ルールとして、2009年11月、「ISO31000 リスクマネジメント」が発効した。さらに2009年、BSI（British Standards Institution、英国規格協会）で「BS25999 マネジメントシステム」としてBCPの認証サービスが開始され、次いで、2012年5月、これをベースにして、事業継続マネジメント（BCM：business continuity management）に関する国際標準規格「ISO22301 事業継続マネジメント」が発行された。この認証はグローバル化の時代にあって、ISO9000やISO14000

とともに取引先選定基準として利用されることから、実務界、特に自動車産業のように関連企業の多い組立型産業における取引の条件にその取得が要求されると言われており、サプライチェーンの一員としての中小企業へも普及が急がれている。

第2項 日本のリスクマネジメント理論

日本におけるリスクマネジメントは、1950年代に保険管理論としてその考え方が欧米から伝わったが、長く保険管理型リスクマネジメントとしてとらえられ保険最適化を意味する言葉であった。しかし、日本リスクマネジメント学会の会長であった亀井利明氏は、日本リスクマネジメント学会の設立（1978年）当時より、リスクマネジメントの究極の目的は企業倒産の防止であることを主張した理論を提唱⁵¹している。その後、同氏はリスクマネジメント・サイクル論、リスクマネジメント3類型論、経営戦略型リスクマネジメント論、直観・リスク感性と経営者リスク論、起業危機管理論、危機管理カウンセリング論、家庭危機管理論、リスク・コーディネーション理論、ソーシャル・リスクマネジメント理論など様々なリスクマネジメント理論を展開し、日本のリスクマネジメント理論をリードしてきた。近年提唱している、ソーシャル・リスクマネジメントの考え方は、自然的・社会的環境の変化によりリスクが社会化し、多様化・巨大化・国際化してきたことにより、集団的に経済主体がリスクにさらされることに対する合理的処理を目的として、各経済主体の連携や相互協力によって克服しようとするシステム論である（亀井・亀井2012）⁵²。上田（2011）は、ソフト・コントロールやソーシャル・キャピタルの醸成によって災害リスクマネジメント力の向上を図ることを論じている⁵³。ソーシャル・キャピタル理論からのアプローチとして、既存のソーシャル・キャピタルの活用が復興に大きな役割を担い災害リスクを低減、軽減させた事例を紹介している。これらは、個別企業のソーシャル・キャピタルというよりは、上記のソーシャル・リスクマネジメント論の分野と同じく地域や行政組織のリスクマネジメントに関する活動（共助・公助等）の有効性につながる議論である。近年のリスクマネジメント論では、「ヒト」や「ココロ」のリスクマネジメントを対象とした「経営者リスク論」、「心の危機管理」「ソーシャル・リスクマネジメント」論を展開している。

⁵¹ 前出亀井利明（1979）

⁵² 亀井（利）、亀井（克）（2009）『リスクマネジメント総論 増補版』p5 同文館

⁵³ 上田和男（2011）「災害リスクマネジメントにおけるソフト・コントロール、ソーシャル・キャピタルの役割」

第2節 ファミリービジネス理論

日本企業の 99.7%を占める中小企業⁵⁴は、その大半がファミリービジネスである。日本では、同族企業と言われ、公私混同や放漫経営というマイナスのイメージが強いが、欧米では、ファミリービジネスは一般企業と比べて業績が良いことから、早くからその経営学的研究が盛んである⁵⁵。研究者によりファミリー企業の定義が異なるところもあるので単純には比較できないところもあるが、フォーチュン誌が選ぶ世界のトップ 500 企業の 3 分の 1 がファミリービジネスであり、ヨーロッパ連合の総生産の 3 分の 2 がファミリー企業によるものであるとの研究もある⁵⁶。

ファミリービジネスは一般企業に比べて大きな特徴が見られる。その特徴を説明した理論が、3 サークル理論と 4C 理論である。3 サークル理論、4C 理論とも、ファミリー企業の特徴として長寿性を挙げており、レジリエンスと深くかかわる理論である。

第1項 3 サークル理論

3 サークル理論は、ハーバード大学ジョン・デービス教授等が唱える理論でありデニス・ケニョンの『ファミリービジネス永遠の戦略』（2007 ダイアモンド）で詳しく紹介されている。ファミリービジネスの基本形態について、3 つのプレイヤーの立場をサークル（円）で描き、その重なり具合でファミリービジネスの特徴を表すことができるというものである。3 サークルとは、①企業の所有者としてのオーナーシップの立場、②創業家一族としてのファミリーの立場、③企業経営執行者としての立場である。一般企業は、株主であるオーナーシップと企業経営執行者の 2 者の立場の 2 円であり、創業家一族ファミリーの立場はない。ファミリービジネスは、会社の大部分を所有するファミリーがビジネスの責任者を兼ねており、同時に、ファミリーの長としての役割を持っているという、三つの円が重なる中心部分にすることが特徴である。一般企業の 2 円の立場に比べると、ファミリービジネスの 3 つの円は、相互に重なり合い影響しあう複雑なシステムとなるが、その複雑なシステムをバランスよく保つ中で調和して、長期的成功を収めている。デービスは、その理由としてステークホルダーとの「関係構築力」が優れ、「信頼」と「相互利益」に基づいて強固で長期的な関係を作り上げているからであると論じている。そして、これによってファミリービジネスは、戦争、不況、ファミリービジネス内の深刻な危機、市

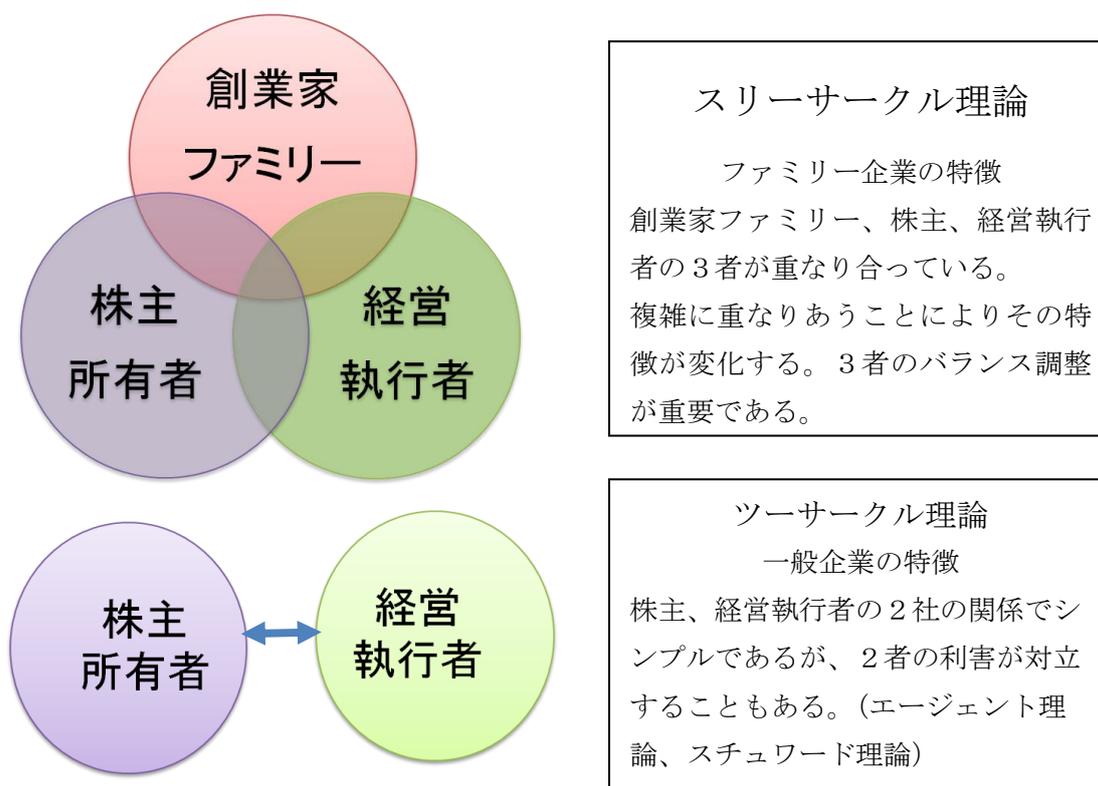
⁵⁴ 前出中小企業庁（2013）『2012 年度版中小企業白書』

⁵⁵ ダニー・ミラー（2005）『同族企業はなぜ強いのか？』 p 15 ランダムハウス講談社

⁵⁶ デニス・ケニョン（2007）『ファミリービジネス永続の戦略』 p 22 ダイアモンド社

場の大変化等幾多の危機を乗り越えてきたと結論づけている。一方 2 円の一般企業では、お互いの利害の対立問題が発生しやすく、監視システムとしてガバナンスが必要となるとしている。この点に関しては、エージェント理論、スチュワード理論がある。

図 4.ファミリービジネスのスリーサークル理論



(出典：デニス・ケニョンの『ファミリービジネス永遠の戦略』より筆者作成)

第2項 4C 理論

ファミリービジネスのもう一つの有名な理論として 4C 理論がある。カナダ・モントリオール大学ダニー・ミラー教授によって提唱された理論である⁵⁷。ファミリー企業は、継続的な繁栄を特徴づける 4 つの「C」のプライオリティを持っている。その 4C とは ①Continuity (継続性)夢の追及、② Community (コミュニティ)社族を束ねる、③ Connection (コネクション)良き隣人・良きパートナーであること、④ Command(コマンド)自由な行動と適応の 4 つの C である。そしてこの 4C のプライオリティとそれが生み出す具体的なプラクティスが、強力

⁵⁷ ダニー・ミラー (2005)『同族経営はなぜ強いのか?』 p 55 ランダムハウス講談社

な戦略を支える。これをイソップ寓話にたとえて、ファミリービジネスを勤勉な社会生活を営み明日に備えて今日を我慢する「アリ型」であり、一方、一般企業を自分勝手にその日暮らしの「ギリギリ型」に分けられるとする。さらに、ファミリービジネスと一般企業の違いを下記の 3 つの特徴を対比させ説明している。

表 3. 一般企業とファミリー企業のアプローチの比較

	株式公開企業：ギリギリ型	同族経営企業：アリ型
オーナーシップ哲学： 株主	トレーダーとしてのオーナー：短期的な利益を求め、会社や従業員への忠誠心はほとんど持っていない	スチュワード（授かり物の番人）としてのオーナー：長期的な視点から会社に関与する
事業哲学： トップマネジャー	戦術：利益主導で早急な結果を志向する。ダウンサイジング、企業買収などの便法で四半期ごとの数字を管理	戦略：本質的ミッション指導型で、長期的な結果を志向する。
社会哲学： 人材観と対外関係	個人主義：官僚主義的、市場主義的な統制。外因的な動機付け。社外のパートナーやクライアントとは場当たりの関係。その結果、従業員は狭い利己意識で行動。不信が芽生えやすく、協力は生まれにくい。離職率が高く、情報が外に漏れやすい。外部との関係は競争関係	集団主義：価値観の共有、一族意識による統制。内因的な動機付け。外部との永続的な関係。その結果、従業員は組織の利益のために行動し、モチベーションと協力意識が強く、離職率は低い。暗黙知が組織内に保たれる。外部との関係は「ウイン＝ウイン」

（出典：前出ダニー・ミラー（2005）ランダムハウス講談社 p 34 を筆者編集）

3サークル理論は、危機を乗り越え長期的成功を収める理由として、ステークホルダーとの「関係構築力」が優れ、「信頼」と「相互利益」に基づいて強固で長期的な関係作りを挙げている。一方、4C理論では、指摘するオーナーシップ哲学、事業哲学、社会哲学の 3 つの特徴が、後に述べるレジリエンスの内容と深く関係していることが分かる。すなわち、一般企業が持っていないファミリービジネスの持つ特徴の中にレジリエンスの要素の多くが内包されている。

後藤（2012）は、日本における長寿企業のデータを広く収集し、長寿企業の特徴を挙げている。その中でファミリービジネスの研究分野からソーシャル・キャピタルとファミリー企業の持続性について論じ「ファミリーは関係者間の

長期的かつ濃密な関係性が特徴であり、社会関係資本の創出には理想的な環境とされる」と述べ、さらに「ファミリー関係者間の安定性が高まれば、相互の価値観や行動規範の理解が高まり」「結果的にファミリービジネスの持続性が強まる」、「多くのファミリービジネスにおける戦略的優位性の源泉として長期にわたって蓄積された社会関係資本が位置づけられている」として社会関係資本の視点からファミリービジネスの持続性を論じている⁵⁸。また「事業承継の成功要因としても社会関係資本の活用と関係者相互における信頼の存在の重要性が指摘される」と論じている。これらのファミリービジネスと社会関係資本との関係に関する主張は、筆者が論じる「自然災害リスクにおけるレジリエンスの要素」とは、視点が違うが同様な議論と考える。

日本におけるファミリービジネスは、緒に就いたばかりであるが、横澤等は『老舗企業の研究』⁵⁹の中で、日本の老舗企業の網羅的研究成果を発表している。そのなかで、江戸時代に始まった日本的経営の中に見るリスクマネジメントについて論じているが、本論との関係が深いので第2章第1節で詳しく紹介する。

第3節 RBV 理論とレジリエンス

第1項 RBV 理論における組織能力

RBV 理論は、1984年にルメルトやワーナーフェルトによって提唱された理論で、ポーターが提唱していた企業の外部環境や業界内でのポジショニングによる持続的優位を獲得する競争戦略論に対抗する形で展開された。その後、1991年、バーニー等によって競争優位の源泉を企業の内部資源に求める戦略理論としてさらに進化させていった⁶⁰。すなわち、他社より競争優位を獲得するには、希少かつ模倣困難性のある価値ある経営資源を持ち、それら資源を活用する組織能力を持つことであるとして、以下の4点を示した。すなわち、持続的競争優位に寄与する経営資源は、①顧客に価値をもたらすうえで役立つこと（経済価値=Value）、②希少であること（希少性=Rarity）、③完全な模倣が困難なこと（模倣困難性=Inimitability）、④これらを活用することのできる組織（Organization）である、という4つの特徴を持つと論じた。具体的な内部経営資源とは、有形資産（生産設備、不動産等）、無形資産（ブランド、特許）、知的資産（暗黙知）、組織能力（戦略構築能力、顧客対応力等）を言う。RBVの経営戦略論では、さらに「資源モデル」と「能力モデル」のアプローチがある

⁵⁸ 後藤俊夫（2012）『ファミリービジネス』p 40 白桃書房年

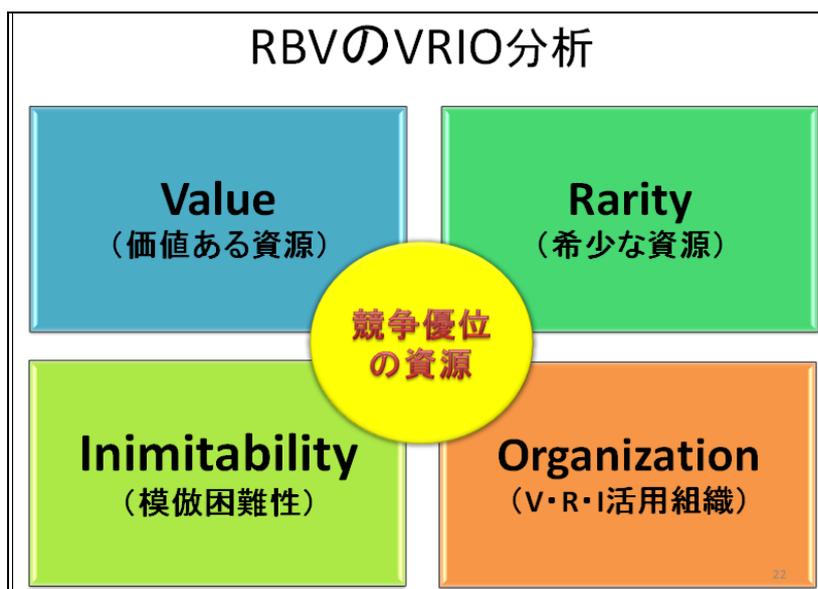
⁵⁹ 横澤利昌（2000）『老舗企業の研究』p 187・p 209 生産性出版

⁶⁰ RBV 理論については、バーニー（2003）『企業戦略論』ダイヤモンド社を参照

が、組織内に持つ資源の独自性が企業の競争優位の源泉である点は共通している。経営資源と組織能力の違いについては、前者は「すでに獲得された有形・無形の資産、ノウハウや技術を指し」、後者は「そうした資源を獲得する力、あるいは資源を活用する力を意味」する⁶¹。

RBV 理論は、企業の内部資源に競争優位の源泉を求める理論アプローチであり、その知的基礎は Nelson and Winter (1982) の「企業は本質的に各々異質のものでありそれぞれの企業が持つ特殊な資源によって特徴づけられる」という見解である。企業の持つ内部経営資源は、生産設備や不動産などの有形資産だけでなく、特許権、ブランドなどの無形財産、さらにコア技術、組織プロセス、事業システムなどの組織能力などを差している。上記①②③を組織として十分活用する能力を持つ組織④であるかという 4 つ目の視点である。これをもとにイメージ化したものが図 7 である。

図 5. RBV の VRIO 分析



(出典：『企業戦略論』バーニー、2003 を筆者加筆)

組織能力に関する研究は、RBV 理論の中で言われた企業内部の経営資源が競争優位であると主張されて以降、経営資源の具体的表現として様々な概念が提唱された。現在までその概念に関する共通となる定義や認識が確定していないため様々な用語が使われている。「資源」、「リソース」、「能力」、「ケイパビリティ」、「コンピタンス」、「アビリティ」、「キャパシティ」、「ダイナミック・ケイパビリティ」などである。これらの意味合いは論者によってさまざま、必ずしも統一された概念で使用されているわけではない。その理由として、表現

⁶¹ 藤田 誠 (1997) 「経営資源と組織能力」

方法の問題、場合分けの問題、測定の問題、構成要素の問題などが指摘されており、組織能力概念を明確にするのは容易ではなく、いまだ五里霧中にある⁶²。レジリエンスは ISO の定義では組織能力として定義されているものである⁶³。

第2項 経営学・経済学におけるレジリエンスと実務概念

元々カーペット等の敷物が重量物で踏みつけられても元通りに回復する意味等の物理現象に使われていた「レジリエンス」という一般用語が、学問の分野で理論的概念として定義されたのは 1970 年代の精神医学の研究分野が最初とされている⁶⁴。その後、各分野で種々概念定義されている。心理学⁶⁵、生態学⁶⁶、工学⁶⁷、IT 分野、経営学、経済学等の幅広い分野で定義され、それぞれの概念を持つ。近年では自然災害で被災した地域の復興の見地から、行政機能を止めないための方策や地域コミュニティの早期復活・復興の意味についてレジリエンスの概念が政治・経済政策の実務面から広く使用されてきている。企業経営の実務分野へのレジリエンス概念の発展形態を概観する。

経営学・経済学等の社会科学におけるレジリエンス概念は、自然科学が取り扱う純粹リスクだけでなく投機的リスクも含む経営リスクや経済リスクを対象としたレジリエンスを対象としている。2002 年、マサチューセッツ工科大学 (MIT) のサプライチェーン検討会は、企業活動における「脆弱性の軽減」と「レジリエンシーの増強」を中心テーマとして 3 年間の研究成果を『**the Resilient Enterprise**』(Sheffi, 2005) として発表した。今までに起こった様々なレジリエンス事例をとりあげてサプライチェーン上に生じる災害・事故・事件の影響を研究している。企業崩壊の歯止めとしては組織間協力や冗長性によるレジリエンスの強化を強調し、柔軟性の構築には、互換性の構築や先送り戦略や柔軟性を持たせる供給戦略を提案している。また顧客とのコミュニケーションの重要性から CRM の重要性を説き、社内的にはレジリエンスの企業文化の醸成をうたっている。競争優位を確保するレジリエンスについて、事業のエッ

⁶² 坂本義和 (2008) 「組織能力とは何か？」

⁶³ レジリエンスの ISO 用語定義は脚注 4 参照

⁶⁴ 1970 年代に精神医学分野においてミネソタ大学ノーマン・ガーマジー名誉教授を先駆者とした再起力の研究の中で使用されたのが始まりとされ、同分野では 2004 年ボナーノが『喪失と悲嘆についての新たな視点』で定義した「極度の不利な状況に直面しても、正常な平衡状態を維持することができる能力」が広く使われている。

⁶⁵ 健康な人を扱うポジティブ心理学においては、その健康な人を非健康者 (メンタルの病などにかかっている人) にさせないための研究として多くの研究者がレジリエンスを研究している。

⁶⁶ 「かく乱を受けた生態系が元の状態に戻る能力や性質をいう」出典: Scheffer et al. (2001)

⁶⁷ 「レジリエンス」とは、社会を一個の有機体と見なし、その有機体が如何なる危機に直面しても維持し続けられる、弾力性ある「しなやかさ」を言う (出典: 京都大学レジリエンス研究ユニット 2011)

センスの部分でレジリエンスを確保することであると主張している。そのためには、実行のための組織を作り、脆弱性の評価、途絶可能性の低減、他者との協力体制、冗長性やレジリエンスのあるサプライチェーンの構築、さらにはそのようなレジリエンスを企業文化まで高める人材への投資が必要としている。

2010年には、ヘルシンキ大学の Välikangas 教授が『the Resilient Organization』を著した。ここでは、レジリエンスを「危機がないときに、または危機が来る前に大きな変化を実行する力」と定義している。リスクに対する事後反応型対応よりも事前の対応力を重視する考え方を示している。すなわち、経営者は変更の必要性を気づいていても比較的順調な経営をしているときには、それをやり遂げることはできないものであり、この将来とのギャップを埋める力がレジリエンスであるとしている。経営戦略論の立場から「パフォーマンスの罫」として、過去の業績の中には企業の脆弱性が隠れているためレジリエンスの敵として過去の業績について十分注意を払うべき教訓があるとしている。イノベーションの失敗によるトラウマが原因で、恒久的にイノベーションの精神を弱めることも指摘し、その事例としてアメリカコンピュータソフト会社 Sun 社の Sun Ray プロジェクトと Java Station プロジェクトについてレジリエンスの敵である過去の成功体験や業績に関する事例を紹介している。

日本の経営学分野では、野中・紺野 (2007)⁶⁸は「しなやかな組織」を ‘resilient organization’ として紹介している。ここでは「賢慮型リーダーの 6 つの条件」として「賢慮を共有できれば何が起きても弾力的・創造的に、リアルタイムに対応できる。こうしたことによって『しなやかな組織 (resilient organization)』を構築していくことができる」と論述している。

世界的規模を持つコンサルタント組織 AMA ((American Management Association) の 2006 年の調査「「Agility and Resilience in the Face of Continuous Change Survey 2006」(AMA 2006)」では、アジリティ (変化の先取り、誘発、利用に際して、迅速、果敢、的確に行動する能力) とレジリエンス (変化の結果に生じた自己のあり方を認識しそれに対応しさらに改革していく能力) の 2 つの概念に着目し、パフォーマンスが高い組織は、アジリティとレジリエンスとが連動しバランスのとれた組織であることを検証している。すなわちアジリティとレジリエンスはコインの裏表であるとみなすことの重要性を強調している。そのためには、対応能力の育成に対して戦略的なアプローチが必要であり、その投資と効果を相関させるチェンジマネジメント戦略が業績を向上させるとしている⁶⁹。

⁶⁸ 野中・紺野 (2007) 『美徳の経営』 p 117 NTT 出版

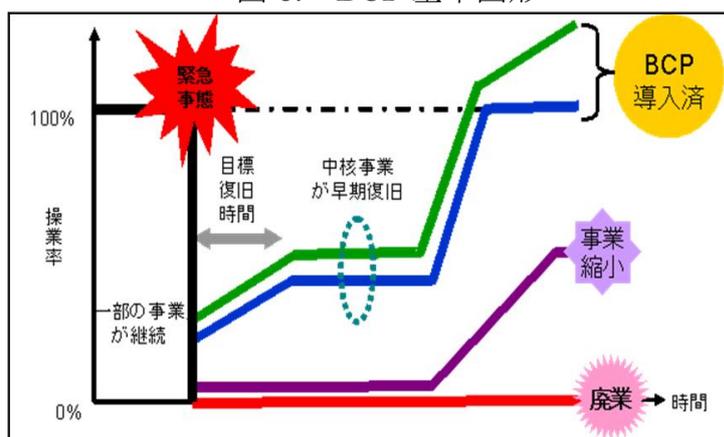
⁶⁹ 出典 : Kotter、 John P. and Holger Rathgeber、 St. Martin's Press、 2006)

リーズン（2010）⁷⁰は「人間は事故を引き起こす一方で、危機からの脱出する能力もあるという二面性に光を当て、想定外の事象に遭遇しても迅速に回復できる回復力（レジリエンス）を備えている人間の潜在的な能力について述べている。その中から安全性の高い組織とはどのようなものかを広範に解説している。組織のレジリエンスを高めるためには、現場第一線の人々と組織全体の双方のレベルで「注意深さ」が求められることが必要であることを論じている。

藤井（2012）は、「レジリエンス」を「強靱」と訳し、東日本大震災復興対策として思いきった財政出動によって日本の経済社会を救うレジリエンスの政策提言をしている⁷¹。そこではレジリエンスの性質を満たす条件として①致命傷を受けない ②被害を最小化する③すぐに回復する の3つを上げている。

同じく東日本大震災からの復興に関して、林等（2012）は「レジリエンスな組織は、組織が防災力（災害に対して被害を受けにくくする力）と減災力（被害をうけてから早く立ち直る力）とを併せ持つ組織であり、これらの組織を多く持つ社会がしなやかな社会である」として組織のレジリエンスを提唱している⁷²。ここで示唆する社会のレジリエンスの概念は、個々の組織がレジリエンス組織になることによって社会全体のレジリエンスが実現するということである。企業経営に置き換えて説明すると、機能100%で平常の経営活動している企業が、リスクの顕在化によって極端にその機能を低下する(図3-1)。ことを抑える被害抑止する措置(図3-2)と回復力を高めて復旧時間を短縮する措置(図3-3)によって、しなやかな社会を実現する(図3-4)レジリエンス概念である。これは図6「BCPの基本図形」を基に作成された非常に平易で明解な概念である。

図6. BCP基本図形



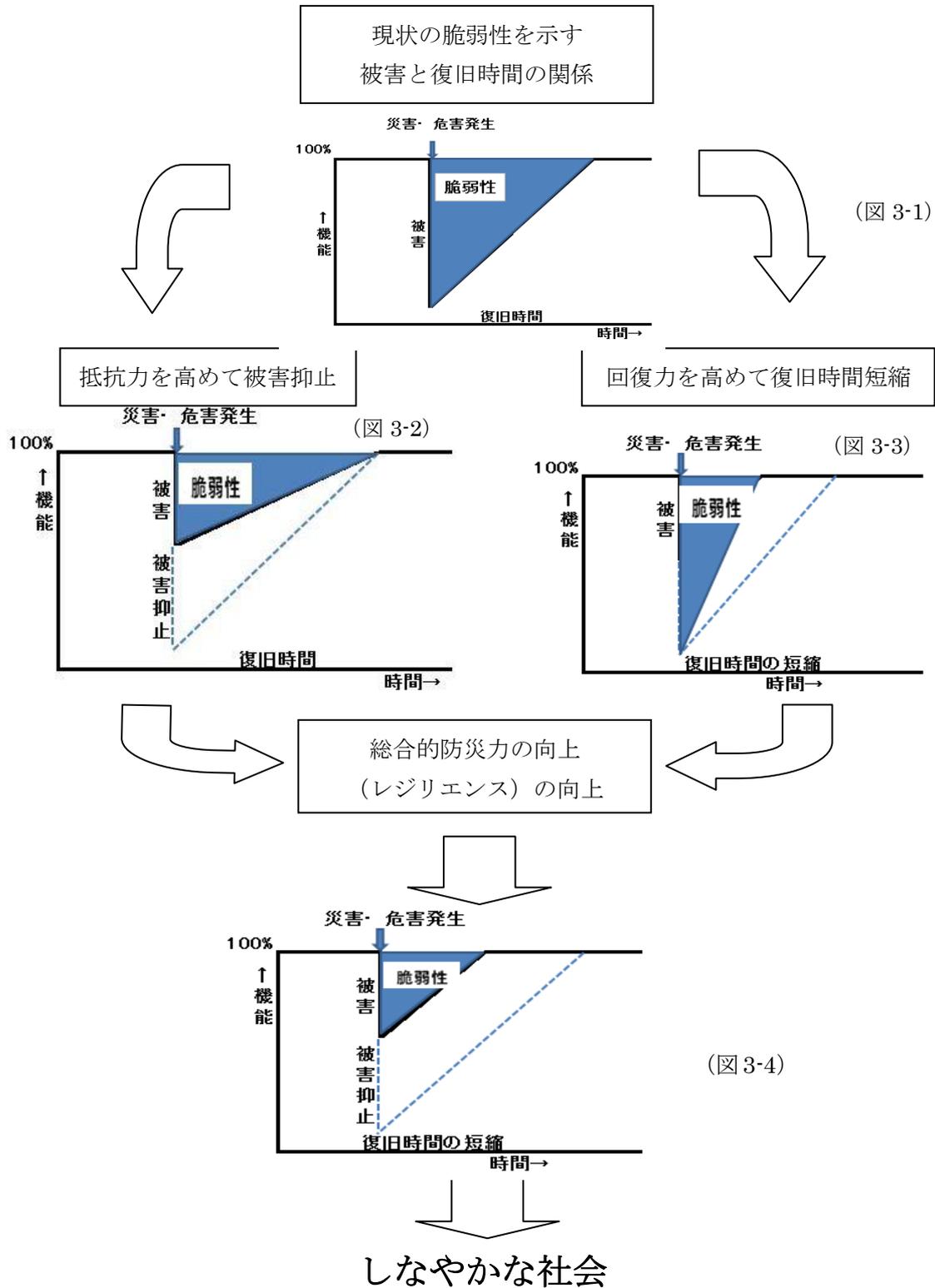
出典：経済産業省「事業継続計画策定ガイドライン」

⁷⁰ リーズン（2010）『組織事故とレジリエンス』 p 289 日科技連

⁷¹ 藤井聡（2012）『救国のレジリエンス』講談社

⁷² 京大・NTTレジリエンス共同研究グループ（2012）『しなやかな社会への試練 東日本大震災を乗り越える』P18 日経BPマーケティング

図 7. 総合的な防災力＝レジリエンスの向上（脆弱性の三角形を小さくする）



(出典：『しなやかな社会への試練』 林他、2012 を筆者編集)

組織のレジリエンスを知るには、災害発生前後にどの程度のレジリエンスであったのかを評価することである。事後的な評価はある程度計測可能であるが、事前にそのポテンシャルを評価することは難しい。現状では、レジリエンスの計測方法はまだ確立されていないため、経営者の経験に依存することとなり合理性のない評価手法となっている場合もある。(社)レジリエンス協会⁷³では、その方法の確立のためにレジリエンスを測定する野心的な提案書を公表している⁷⁴。グローバルな活動をしている企業にとっては、カントリーリスクなどに対する対応などレジリエンスを事前に評価しなければならないとなると、さらに難しい評価手法が求められる。

第4節 ソーシャル・キャピタル理論

ソーシャル・キャピタルは、1988年シカゴ大学の社会学者 James S. Coleman によってはじめて明示的に説明された概念である。近年、社会学だけでなく、政治学、経済学、経営学等、様々な分野で議論が行われている。当初、それは個人が持つヒューマン・キャピタル（人的資本）と対比する概念として「ヒトとヒトが関わることで生まれる便益」という抽象的な概念として定義された。その後ハーバード大学政治学者 Robert D. Putnam は、1993年『Making Democracy Work』（邦訳『哲学する民主主義』）において、ソーシャル・キャピタルを「人々の協調行動を活発にすることによって社会の効率性を高めることのできる「信頼」「規範」「ネットワーク」といった社会組織の特徴」と定義し広く理解された。OECD においては、この概念を「グループ内部またはグループ間での協力を容易にする共通の規範や価値観、理解を伴ったネットワーク」と定義し、これによって豊かな社会が形成されるという考え方に立ったソフトな概念として国際的にも広く理解されている。佐藤（2008）は、ソーシャル・キャピタルが注目される最大の理由は、「信頼」や「規範」という目に見えないモノに着目し、これらが社会の成長、発展、援助等にとって有益な資本になると主張する点にあるとし、また、社会関係資本の概念は、社会的な諸要因を「可視化」し、「計測可能性」を指摘したことにその意義が認められるとしている。

Putnam は、ソーシャル・キャピタルの3つの要素「信頼」「規範」「ネットワーク」については、以下のように説明している⁷⁵。

⁷³ 2012年4月京都大学林春男教授が会長になりレジリエンスに関する研究調査機関として設立。

⁷⁴ 黄野吉博（2012）「レジリエンスの測定」、黄野他（2012）「レジリエンスの評価」がある

⁷⁵ 内閣府 NPO ホームページ調査会：平成14年度「ソーシャル・キャピタル：豊かな人間関係と市民活動の好循環を求めて」（https://www.npo-homepage.go.jp/data/report9_1.html 2013年12月31日アクセス）の説明を引用する。

第1項 ソーシャル・キャピタルの3要素

「信頼」はソーシャル・キャピタルの本質的な構成要素であり、同時に、ソーシャル・キャピタルが信頼を生み出すとも考えた。その理由は、信頼があると自発的な協力が生み出され、自発的な協力がまた信頼を育てるからである。そして信頼について「知っている人に対する厚い信頼（親密な社会的ネットワークの資産）」と、「知らない人に対する薄い信頼（地域における他のメンバーに対する一般的な信頼）」を区分して、「薄い信頼」の方がより広い協調行動を促進する。このため、ソーシャル・キャピタルの形成に役立つとしている。

「互酬性の規範」について Putnam は、相互依存的な利益交換であるとして、同等価値のものを同時に交換する均衡のとれた互酬性と、現時点では不均衡な交換でも将来均衡がとれるとの相互期待を基にした交換の持続的関係が一般化された互酬性とに分類されるとする。そして一般化された互酬性は、短期的には相手の利益になるようにという愛他主義に基づき、長期的には当事者全員の効用を高めるだろうという各自の利己心に基づいており、利己心と連帯の調和に役立つとされている。

「ネットワーク」については、上下関係のある垂直的なネットワークと上下関係のない水平的なネットワークに分類し、イタリア都市の研究において水平的ネットワークが密になるほど市民は相互利益に向けて幅広く協力すると論じた。家族や親族を超えた幅広い「弱い紐帯」を重視し、その中でも特に、「直接顔を合わせるネットワーク」が重要であると論じている。

Putnam は、上記の3つのソーシャル・キャピタルの構成要素の関係について、互酬性の規範と市民の積極参加のネットワークから社会的信頼が生じる可能性を指摘し、更に、いずれかが増えると他のものも増えるといったように相互強化的であると主張している。また、ソーシャル・キャピタルの基本的分類として、その性質の違いから、結合型(bonding)ソーシャル・キャピタルと橋渡し型(bridging)ソーシャル・キャピタルに分けられるとした。結合型ソーシャル・キャピタルは、家族内や民族グループ内のメンバー間のような組織の内部における人と人との同質的な結びつきで、組織内部で信頼や協力、結束を生むものである。一方、橋渡し型ソーシャル・キャピタルは、グループを越えた間関係とか知人、友人の友人などとのつながりで、異なる組織間における異質な人や組織を結び付けるネットワークであるとされている。

ソーシャル・キャピタルを構成する3つの要素についての先行研究も多い。ソーシャル・キャピタルの中心的要素である「信頼」について、山岸(1998)は、信頼の構造解析によって定義的に詳しく解説している。それによって信頼

の多様性を整理してその内容を明らかにした⁷⁶。山岸は、「信頼を「道徳的秩序がもたらす期待の中の、相手の意図に対する信頼」とし、「相手の人格や相手が自分に対してもつ感情についての評価」にもとづく期待を「信頼」(trust)と定義した。対概念として「安心」を取り上げ、「相手が自分を搾取しようとする意図をもっていないという期待」のうち、相手が自分を搾取しようとするのが相手自身にとっての不利益になるからそうしないだろうという期待、すなわち「相手の自己利益の評価」にもとづく期待を「安心」(assurance)として、信頼と区別した。そして社会的不確実性の高い状態では安心が提供されにくいため信頼が必要となるとの考えから「集団主義社会は安心を生み出すが信頼を破壊する」とのメッセージを発信している。また、「信頼」はネットワーク内の関係性の強化の面と共に人間関係を拡張するという両面の機能を持つとの考えから「信頼の解き放し理論」を発信している⁷⁷。山岸は、これらの理論的概念定義から日本的経営の特徴とされた企業間取引や終身雇用制に広くみられる集団内人間関係は、コミットメント関係であり、信頼社会ではなく安心社会であるとして、「社会的知性によって裏打ちされた一般的信頼によって、集団主義的關係(やくざ型コミットメントによる「安心」)を変える道を探索することによって日本社会で課題となっている閉鎖的な社会から開かれた社会への移行が可能である」と主張している。フランシス・フクヤマ(1996)⁷⁸は、信頼を「コミュニティの成員たちが、共有された規範に基づいて規則を守り、誠実にそして協力的に振舞うということについてのコミュニティの内部に生ずる期待」と定義した。そして「信頼が社会に広がっていることから生ずる能力」をソーシャル・キャピタルと呼び、日本が独特の厚い信頼システムを構築した国であり、それが世界の大国に押し上げた原動力であったと指摘している。また、信頼のレベルが各種の「取引コスト」を下げることに繋がるから、経済競争力や民主主義の度合いを条件付けるとした。

第2項 ソーシャル・キャピタルと災害

日本で近年多く発生している災害に関して、地域の防災意識やボランティア活動とソーシャル・キャピタルに関する研究は多い⁷⁹。これはPutnamのいわゆる「ボランティア・NPOの変容とソーシャル・キャピタル衰退の仮説」⁸⁰に

⁷⁶ 山岸俊男 (1998)『信頼の構造』P31~p 53 東京大学出版

⁷⁷ 同上 p 55- p 88

⁷⁸ フランシス・フクヤマ (1996)『信なくば立たず』三笠書房

⁷⁹ 藤見俊夫他 (2011)「ソーシャル・キャピタルが防災意識に及ぼす影響の実証分析」

桜井政成 (2007)「ボランティアとソーシャル・キャピタル」

山内直人 (2010)「コミュニティにおけるソーシャル・キャピタルの役割」

⁸⁰ Putnam 仮説とは「Putnam が仮説的に示したボランティア組織・NPO とソーシャル・キャ

対して様々な分野や視点からその検証を行おうとしているためである。日本におけるボランティアに関する研究が本格的に始まったのは阪神・淡路大震災が契機である。それは、阪神・淡路大震災による復興過程で生まれた多くのボランティアの活動は、復興の速度を速め、充実度を向上させるなどの効果を発揮したからである。これらの効率性の良さをソーシャル・キャピタルとの関係で説明する研究である⁸¹。さらに、藤見等（2011）は、地域の防犯意識とソーシャル・キャピタルとの因果関係を実証している⁸²。また、有珠山噴火災害による洞爺湖温泉の再生に関して住民グループが、有珠山噴火再生住民の会を結成し、行政の協力のもといち早く再生を果たしたと報告されている⁸³。

社会学、政治学の視点から災害とソーシャル・キャピタルを注目するのは、Daniel P. Aldrich（2012）である⁸⁴。Aldrich は、関東大震災（1923年）の震災、阪神・淡路大震災（1995）の震災、スマトラ島沖地震インド洋津波（2004）、そしてニューオーリンズのハリケーンカトリーナの（2005）の4つの異なる大災害について災害後のコミュニティの応答を調べ、堅牢なソーシャルネットワークが復活の調整を促進し、情報や支援の情報を広めることになり、豊富なソーシャル・キャピタルを持つコミュニティが人の移動を最小化し地域からの資源の流出を最小化することを発見した。

この項については、その他の先行研究を含めて、「第5章第2節 レジリエンスとソーシャル・キャピタル」で再考する。

ピタルとの関係性」を言い、明確な因果関係は示していない。詳細は第2章第3節に記載。

⁸¹ 菅磨志保（2011）「日本における災害ボランティア活動の論理と活動展開」

⁸² 藤見等（2011）「ソーシャル・キャピタルが防災意識に及ぼす影響の実証分析」

⁸³ 中鉢令二（2011）「有珠山噴火災害と住民参加運動」

⁸⁴ Daniel P. Aldrich 2012 “Building Resilience: Social Capital in Post-Disaster Recovery”

第2章 レジリエンス理論の新たな展開

前章で論じた先行研究の4分野とレジリエンスとの関連についてさらに詳細に理論分析したうえで、筆者の考える新たな理論的フレームワークを展開する。

第1節 リスクマネジメントとレジリエンス

第1項 日本のリスクマネジメントのルーツ

日本の長寿企業のレジリエンスを論じるうえで、まだ近代的リスクマネジメント論の考え方が伝わっていない時代に創業している長寿企業のリスクマネジメントを分析することは有意義である。それは以下のような疑問に答えるヒントを与えてくれるからである。世界一多くの長寿企業が存在する日本の中小企業には、日本独特の倒産しない仕組みとマネジメントがあるのではないか？それは日本特有のリスクマネジメントであり災害を耐え抜いたレジリエンスを生み出す仕組みではないか？そこに根付いた仕組みや考え方は、企業風土や企業文化⁸⁵となって脈々と現代の中小ファミリー企業に伝承しているのではないか？この疑問を解消する手掛かりとして、リスクマネジメントとレジリエンスに関する日本的経営のルーツについて検証する。

日本の資本主義経済は江戸時代で生まれたと言われる⁸⁶。鈴木（2002）によれば、江戸時代には通貨の変動相場、為替取引、信用取引や投機、市場金利など、現代と変わらない市場取引システムの機能が生まれ全国的に広がっていった。この市場取引システムが、明治以降の急速な工業化をスムーズに発展させ、第二次世界大戦後も驚異的な復興期につながったという。市場経済システムで鍛えられた江戸時代の企業のリスクマネジメントについて、横澤等（2000）は、老舗企業が長寿を保ってきたのは様々なリスクを乗り越える仕組みをすでに江戸時代に確立し、企業内部に内包しているからであると分析している⁸⁷。横澤等は、経営に組み込まれた老舗企業のリスクマネジメントの仕組みとして以下の6つの制度を取り上げている。①丁稚制度、②分権経営、③会計制度、④相続と継承、⑤信仰と寺社参詣、⑥符牒である。このうち自然災害リスクと関連する

⁸⁵加護野忠男（2006）『一からの経営学』p165 中央経済社：企業文化とは社員に共有されたものの見方、行動規範、パターンセットのこと。

⁸⁶ 鈴木浩三（2002）『資本主義は江戸で生まれた』p3 日経ビジネス文庫

⁸⁷ 横澤利昌編（2000）『老舗企業の研究』p187～p209。同書では、本稿と同じく創業100以上の長寿企業を老舗企業と呼ぶ。

項目①②③について引用し考察する。

横澤等（2000）によれば、江戸時代のリスクマネジメントの源流は以下の通り論じている。企業の経営体質作りの考え方は「コストをかけず、リスクを生まず、そしてリスクに陥らない」ことが最良であるとして、経営管理、人事育成などの制度的側面のほか、財務面にもその特徴が表れている。理想的なリスクマネジメントといえるが、日本の老舗企業では江戸時代にその仕組みを築き、自らその仕組みを経営に組み込んでいた。江戸時代の商家の考え方の基本は「始末・算用・才覚・信用」であった⁸⁸。「攻めることよりも守ること」「勝つことよりも負けないこと」「使うことよりも儉約する」に重きを置いた経営に努めることであった。この考え方が江戸時代に生まれた経営の底流にあるリスクマネジメントの考え方であると言う。具体的仕組み①②③について詳しく解説する。

① 丁稚制度

商人の修業期間として10代前半から丁稚奉公が始まる。20年余の長い年季奉公を必要とする雇用制度で24時間にわたるOJTともいえる企業内教育である。商売の一切を教育するだけでなく、リスクに関する家訓や掟書の心を受け継ぎ、企業倫理を体得して行った。この教育は、人材を育成するばかりでなく企業人としてのリスク感性を高めるとともに、リスクに対する結束力を強めリスクマネジメントに関する企業文化を体得させる効果は大きかった。

② 分権経営

老舗企業の多くは本家当主の個人経営である。いわゆるファミリー経営であるが、経営規模が拡大するに従って、本家と店という地域的分離がおこり、本家と店の機能が分化していった。分離した店は「暖簾分け」や「別家」とも言い、物理的に地域分散させてリスク分散を図るとともに、本家は、事業部制組織の本社機能的役割として、不動産の管理、店への投融資、非常時のための資金の退蔵、奉公人の公私の人事管理などの本部機能の業務に特化していった。各地の店は、地域事業部として機能していた。本家の資産は先祖からの借り物、地域の不動産資産は江戸幕府からの借り物であり、店を持たせてもらい商売をしているという江戸幕府の文教政策を統制した儒教的考えが浸透していた。藩や幕府への御用金の支払いなどの経済的負担も大きかったが、それらの庇護のもと、事業を拡大し、さらに、一部は明治政府の政商として財閥へと発展していった。所有ではなく借用という意識の経営はレンタル経営の考え方で、有望な市場への分散貸付や分散投資などのポートフォリオ戦略の展開が図られ、財務面でのリスクを分散させ収益構造を安定化させるリスクマネジメント的效果も大きかった。

③ 会計制度

⁸⁸ 荒田弘二（2003）「江戸時代の商家の家訓に学ぶ現代の企業経営」

資本市場が未発達であったため、会計制度は自社内での管理会計としての機能で充分であり、一般的には備忘録としての大副帳が使われていたが、近江や伊勢の老舗企業では、「三ツ割銀制度」が普及していた⁸⁹。これは利益の分配制度で、利益を内部留保、従業員への賞与・配当、本家の取り分に3分割する制度である。自社の蓄えと従業員への士気高揚策、そして内部留保という自家保険制度を取り入れた。損害保険の無いこの時代から財務面のリスクマネジメント要素を経営に取り入れる仕組みは、先進的な経営思想に基づく制度であった。

横澤等の先行研究である『老舗企業の研究』は、これら老舗企業に組み込まれたリスクマネジメントがすべての経営リスクに機能して、結果的に老舗企業の倒産を防止していると結論付けている。戦国の時代から安定した江戸時代に入り、徳川幕府の重商主義的政策⁹⁰や治国の学問として、即ち政治理念として儒教が奨励された。これらの政治的文化的背景の中で、以下に挙げる日本の老舗企業の特徴的経営体質であるリスクマネジメントの仕組みとレジリエンス能力の考え方が出来上がったと考える。これらの中で①については、日本的経営の代表的雇用制度としての終身雇用制のルーツであり、従業員だけでなくステークホルダーとの長期的関係性を作りリスクマネジメント教育制度として優れた制度と言える。また、優秀な社員を社内から発掘する制度としても機能し、優秀な丁稚（従業員）は、養子や、娘婿候補として後継者選択の手段として事業承継問題解決へも有効な制度とも考えられる。②については、それだけでなく、周辺業務を常に点検し本業機能をより強化する効果も発揮した。リスク分散としての機能がリスクマネジメントには大きな効果を発揮した。③については、本部への資金の退蔵は、自家保険の機能を果たし、自己の資金の範囲内で経営するとする「身の丈経営」の考えが定着した。規模の拡大よりも事業の継続を優先する経営理念に欠かせないリスクマネジメントの考え方である。外部金融制度の発達していない江戸時代において、リスクマネジメントの基本である倒産させない会計制度を自らの組織の中において機能させる先進的な経営思想の制度と言える。

そして今なお、これらの仕組みは形を変えて生き残っており、現代の長寿企業の企業文化になって生きている。長寿企業でよく聞く「質素儉約」という経営標語も、単なるコストの削減を言うのではなく、いざというときに備えて貯蓄を奨励するために華美なことを慎み、貯蓄を奨励することを意味するリスクマネジメントの意味も込められていたと考える。江戸元禄文化のバブルがはじ

⁸⁹ 1789年京都西川（現西川産業）で初めて導入されたとされる

⁹⁰ 田沼意次が1767年~1786年に行った改革。従来の農業重視の政策（米本位経済）から商業資本（貨幣経済）への改革を諮ろうとしたが、保守主義者の反発を招き頓挫した。しかし、その流れは変わらず様々な市場経済制度が出来上がっていった。

けた後の教訓として商家の家訓となった。これらを見做しあるいは逸脱すれば、老舗企業といえども倒産を避けることはできない。日本企業の中に残るこれらの日本的経営の特徴は、外国研究者からの研究対象となることが多い⁹¹。また、この時代のリスクマネジメントの目的は、「家の存続」を目的としており、それを阻害するすべてのリスクを対象にしたリスクマネジメントを研究しているものである。これらは、本稿の対象とした自然災害等へのリスクマネジメントにすべてあてはまるものではないが、上記の3つの制度を持つ老舗企業は、自然災害リスクに対してはレジリエンスを持つ組織であると言える。

第2項 現代企業のリスクマネジメント

日本のリスクマネジメント理論の歴史的発展は、第1章で述べた。再度、現代企業の災害対策に対するリスクマネジメントとレジリエンスについて論じる。

コンピュータの技術的進歩によってITが経営の基盤としての重要性を占めるに至った1980年代に、被災してもITシステムを止めないことを目標としたDR (Disaster Recovery) ⁹²の考え方とその対策が、主要なリスクマネジメントの課題となった。しかし、IT部門のDRのレジリエンスだけでは企業を守れないことを気づかせてくれたのは1993年のアメリカワールドトレードセンター (WTC) の地下駐車場爆破事件である。反米テロリストが仕掛けたWTCの地下駐車場に仕掛けられた爆薬が爆発し、6人の死亡者と多くの負傷者を出した。建物には4階層にわたり穴が開いたが建物全体の強度は十分であった。しかし、爆発により、貿易センターの電気系統や電話回線がすべて寸断されたため業務は継続不能となった。この事件はアメリカ企業に大きな衝撃を与えた。すなわち、IT部門だけでなく、様々なリスクを含めた企業全体のレジリエンスが必要であることを認識させたことであった。企業のリスク対応の主眼は、DRから企業活動の継続を目的とした「事業継続計画 (BCP)」へと移った⁹³。この考え方に沿ってWTC及びその周辺にオフィスがある何社かは「いつか再びWTCがテロの標的になる」と想定して、そのリスクに対してBCPを策定し訓練を繰り返していた。2001年9月11日、アメリカ同時多発テロは実行された。BCPを策定したメリルリンチ社⁹⁴他何社かは、直後にBCPを発動し驚くべき速さで事業継続を果たし、レジリエンスの有効性を証明した⁹⁵。以降、アメリカでの「レジリエンス」の概

⁹¹ ベスター (2007) は、『築地』で築地符牒を含めた日本文化についての研究をまとめた。

⁹² Disaster Recovery とは、自然災害などで被害を受けたシステムを復旧・修復すること。また、そのための備えとなる機器やシステム、体制のこと。

⁹³ BCPは危機管理の要素を多分に持つリスクマネジメントのプロセスの一つと位置づけられる。

⁹⁴ 同社が実施していた訓練は、ハリケーンを想定した訓練であったが、9.11事件に見事に対応しBCPの伝説的課題となった

⁹⁵ 9.11同時多発テロで生き残ったメリルリンチ社も2007年のサブプライムローンショックで

念がBCPとともにビジネス分野において定着し広く使われ始めた。

これを契機に、グローバル化する世界企業の要請から BCP に実効性を持たせた BCM⁹⁶について第 3 者認証を求め、BCM を規格化しようとの議論がイギリス等で高まった。イギリスでは、1995 年に英国規格協会が発行した情報セキュリティマネジメントシステム (BS7799) に始まり、その後、2002 年に BS25999 規格として、事業の途絶リスクを最小化するための事業継続マネジメントに関する世界で初めての規格が誕生した。そして世界各国にその考え方や規格のモデルは伝搬していった⁹⁷。2009 年 11 月、ISO31000 リスクマネジメントが国際規格となって発効した。2012 年 5 月には、BS25999 をベースとした BCM の国際規格が ISO22301 として正式に決定し、世界に向けて公表された。これによってグローバル化した企業やその企業とサプライチェーンで結ばれた企業に対するリスク評価が可視化され、規格化による一定の基準が求められるようになった。日本企業でも、グローバル企業を中心に ISO22301 の規格取得が進んでいるが、階層化された中小企業の末端まで含めた BCM の構築には容易ではない。BCP は、管理サイクル PDCA の最初のステップである。その BCP に実行性を持たせるためレジリエンスを高める教育訓練が必要となる。また、自社単独で策定する企業が多かったため、サプライチェーンの途絶リスク対策が向け落ちていた。東日本大震災は、この点を教訓として残した⁹⁸。BCP を策定して終わるままの企業が多い中、レジリエンスを高めることによって BCP の実効性を確保しようという機運が高まり民間の関係機関が設立された⁹⁹。

第3項 日本の中小長寿企業の経営構造

石井 (2010)¹⁰⁰は、「中小長寿企業の経営を支える仕組みは、企業風土と企業文化の上に立つ 5 つの特徴を持つ経営戦略とリスクマネジメントを持ち、その長寿性志向によって企業の社会的責任を果たすという機能を持つ」と論じた。長寿企業の大半を占めるファミリー企業の 5 つの特徴は、①保守性と新規性、

巨額の赤字を計上し、2009 年 1 月にバンクオブアメリカ社によって買収された。本業における環境変化のビジネスリスクに対しては、レジリエンスではなかったという皮肉な結果である。

⁹⁶ BCP (事業継続計画) の策定から、その導入・運用・見直しという継続的改善を含む、包括的・統合的な事業継続のためのマネジメントをいう。

⁹⁷ 東京海上日動リスクコンサルティング (2010) 「諸外国における BCP の普及策の状況に関する調査 報告書」

⁹⁸ 日本経済新聞社記事(2011年2月20日)「日本経済新聞社が大手企業約 140 社に聞いたところ、震災前に BCP を策定済みだった割合は全体の 83%に達したが、このうち約 7 割が「震災に際して BCP が十分に機能しなかった」「BCP の見直しには全体の約 9 割が「前向き」と回答した」

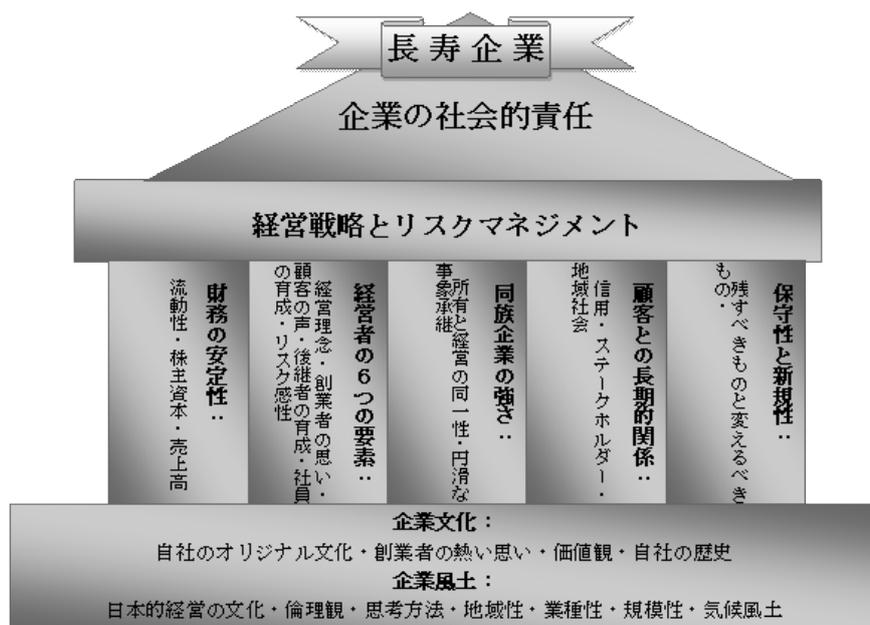
⁹⁹ 2012 年 7 月、京都大学林春男教授を会長とする「一般社団法人レジリエンス協会」が設立。

¹⁰⁰ 石井洋之 (2010) 「中小長寿企業のリスクマネジメントの考察」

②長期的関係性、③ファミリー企業性、④リーダーシップ性、⑤財務の安定性の 5 要素である。これを支える企業風土とは、企業の歴史の中で形成された独特の価値観や行動様式のことであり、地域の気候や風土、業種の特性、地理的特性、地域の歴史等、主として自社を取り巻く外部環境をいう。企業文化とは様々な行動や思考の結果として意識的に形成される価値観や行動様式のオリジナル性、創業者の熱い思い・倫理感、長期的戦略志向性等、主として企業の内部環境において作られるものをいう。日本の中小長寿企業が持つこれら 5 つの特徴は、当然、ファミリー企業の要素を内包し、その最終目的は長寿企業になることである。

長寿企業によって重点の置き方の違いはあるが、これらの要素をバランスよく併せ持ち合わせることによって、中小企業の経営の継続性を保証するものである。長寿企業の経営の特徴を、日本の家制度を模して建物の構造とみなして図式化すると図 8. のようになる。

図 8. 長寿企業の経営構造と危機対応のレジリエンス組織能力



出典：石井 (2010) 「中小長寿企業のリスクマネジメントの考察」(筆者作成)

第2節 ファミリービジネスとレジリエンス

第1項 ファミリー企業の「信頼」とソーシャル・キャピタル

長寿企業がビジネスにおいて最も重要な規範とした「信用」と「信頼」との関係について論じる。現代では、信用と信頼を同義語として使用されることも

多いが、本来は、長寿企業が家訓等で最も頻繁に使用される「信用」の概念は、取引から発生した概念である¹⁰¹。金融機関で「信用供与」といえば金を貸すことである。そして約束通り返済することが「信用」を守ることであり、やがてそれは「信頼」へと変化していく。信用取引と言うが信頼取引とは言わず、信頼関係というが信用関係とは言わない。利害関係のある取引や組織間の様々な関係においては、「信用」は相手の行動プロセスや実績が期待を満足させる評価となり「信頼」に変わる。長年の取引によって培われ蓄積される精神的つながりでもある。すなわち「信用」はステークホルダーからの「信頼」を獲得するための取引上の行為やそのプロセスである¹⁰²。つまり、取引における信用を積み重ねることが信頼を醸成することであり、信用を失えば直ちに信頼も失う脆弱性を持った概念である。この積み重ねが、長寿企業にとって最も重要な「目に見えない財産」となるこのことから、事業の継続を目的としている長寿企業は、「信用」や「信頼」をして経営理念としているところが多い。家訓の調査¹⁰³によって、その中で最も多い言葉が「信用」であるがその証左である。これらことから長寿企業の持つ見えざる資産はソーシャル・キャピタルの中心的概念である「信頼」であると言える。これは、ダミー・ミラーが4C理論で言う事業目的を長期的な結果を志向する「アリ型」同族企業の事業哲学であり、長期的関係作りのために当然の帰結でもある。また、長期的関係作りのためには、相互にメリットのある規範で付き合いをすることが肝要である。さらに仕事とは直接関係あるグループとはもちろんのこと、関係のないグループや地域の住民との付き合いでの関係づくりも、時に大きな信頼を得る場となる。

取引での信用の積み重ねやその他のネットワークを通じて、互酬性の規範を含むソーシャル・キャピタルを蓄積していくことがファミリービジネスの重要な事業指針にもなっており、これが自然災害に被災した時の大きなレジリエンスにつながる。日本古来より伝わる「お互い様」「お陰様」の助け合い文化である。

第2項 企業にとっての「自助・共助・公助」とBCP

防災対策の役割分担に関する基本的考え方として「自助」「共助」「公助」の考え方があることはすでに述べた。阪神・淡路大震災で生き埋めになった人が誰によって救出されたかを調査した結果がある。これによって、災害対応における「自助」「共助」の果たす役割の重要性が再認された¹⁰⁴。同調査によれば、

¹⁰¹ 竹田茂夫（2001）『信用と信頼の経済学』 p 126NHK 出版。

¹⁰² 取引関係において将来にわたる約束を果たすことに対する期待と評価も「信頼」と言い、信用と信頼が混同されて使われることも多い。（出典：同上 p 15）

¹⁰³ 帝国データバンク（2009）『百年続く企業の条件 老舗は変化を恐れない』 p 21 朝日新書

¹⁰⁴ （社）日本火災学会（1996）「1995年兵庫県南部地震における火災に関する調査報告書」

自力、家族によって救出された人（自助）は 66.8%、隣人、友人、通行人によって救出された人（共助）は 28.1%、救助隊によって救助された人は 1.7%であった。これによって災害対策の基本的な心構えとして、国や経済団体が自然災害等に対して地域や企業の減災のために打ち出した考え方である¹⁰⁵。「自助」とは自らの命は自分で守ること、「共助」とは隣近所が助け合って地域の安全を守ること、「公助」とは行政が個人や地域の取組みを支援し、「自助・共助」では解決できない仕事を担当することを言う。

企業活動のリスクマネジメントの基本も、これに倣えば以下のように説明できる。「自助」は言うまでもなく、自社の経営資源は自社で守ることである。この「自助」がレジリエンスの中心であり、自社の力で再起する自助努力である。防災対策としての基本は、「人」を守り、「財産」を守ることであるが、企業における「自分の身」とは「ヒト・モノ・カネ・情報」の組織としての経営活動を維持していくための経営資源である。企業の防災対策は、通常就業時間中の災害を想定しているため、「ヒト」は、従業員だけでなく、災害時に関係する顧客や来客中のステークホルダー等も含む全ての人をいう。また、従業員のプライベートの生活を支える家族も含めた「ヒト」を考えるのが一般的である。「カネ」は、キャッシュフローである。操業停止に伴う収入減に備える休業期間中の財務対策は、必須の対策である。この対策が出来なくて、災害に伴う風評被害や自粛ムードによる売り上げ減少等の間接損害により被害による震災関連倒産が最も多いことを過去の事例が示している。緊急時のキャッシュフローは、経営者の資金調達能力にも関わる問題であり事前の準備や手当が必要である¹⁰⁶。「情報」は、コンピュータシステムなどのハードだけでなく、ソフト部分である企業の持つあらゆる情報を言う。「ヒト」の持つ情報としての知識や企業活動の情報や知恵、ノウハウの喪失は、企業の事業継続を危うくする。単なるコンピュータの情報データだけでない。

従来の防災対策はこのうち「モノ」と「ヒト」を守る対策として、古くからリスクマネジメントの対象となってきた。しかし、防災対策には、時間的要素を含まないため、人を守り、財産を復活できても、企業の存続を保証するものではない。納期を守れない取引は、顧客が待ってくれない場合がある。それは、たとえ生産を再開しても顧客が戻らないという深刻な事態を招く。BCP（事業継続計画）の中で特徴的な考え方である「目標復旧時間」は、この点をカバーする。この時間を設定する際に基準とするのは、顧客がいつまで待ってくれるかという「許容中断期間」と、自社のキャッシュフローがいつまで耐えられる

¹⁰⁵ 内閣府中央防災会議（2006）「災害被害を軽減する国民運動の推進に関する 基本方針」
日本経済団体連合会（2012）「災害に強い経済社会の構築に向けて」

¹⁰⁶ 静岡県では、激甚災害に指定されたときに静岡県信用保証協会が、2億8千万円まで企業の融資保証する「災害時発動型保証予約システム『BCP 特別保証』」制度がある。

かの「財務的限度期間」である。つまり、顧客が待ってくれる時間内で自社の財務（その期間の資金調達力も含む）が耐えられる期間の中で目標復旧期間を定めることが重要である。しかし、著しく経営資源に損害を受けた場合には、自社だけの復旧では、間に合わないことになる。特に、近年のサプライチェーンでつながった組立型産業のように他の企業と複雑に連携した産業は、一社の休業がすべての企業の休業につながるという最悪の事態を招くことになる。自社の被災でなくても事業継続を停止させられるのを避けるため、2社発注や代替生産先の確保などのリスク分散措置をするのがBCPの基本である。2007年の新潟中越沖地震で自動車エンジン部品を供給している株式会社リケン柏崎工場の被災によりトヨタ自動車、ダイハツ工業の国内全工場の操業を止めたほか、すべての自動車メーカーに影響を与えたことが教訓となっている。自動車のように2万点以上の部品を組み立てて製品化する自動車産業は、その一部分を担う中小企業といえども、事業の中断は全体に影響することになる。組立型メーカーとしては、自社に部品供給する中小企業のBCPを確認する必要がある。2011年の東日本大震災においても自動車業界は、被害を被った大手電子部品会社の被害情報の把握が遅れ、代替生産の難しさから、自社のBCP遂行のボトルネックとなったというサプライチェーンの失敗を繰り返した¹⁰⁷。

上記の教訓を踏まえて、競争相手である同業者と災害時には連携してお互いの危機を救おうという趣旨の「災害時相互協力協定」を締結しようという動きが、大企業主導で始まっている。これは企業型「共助」と言えよう。しかしすべての企業が、事前にこのような協定を結んで共助の備えをすることは不可能である。特に、地震のように広い地域をまたがる広域災害に備えるには、同時被災しない遠方の地域の同業者との提携が必要となり、自社単独での提携先を探すのは困難である。行政や中小企業支援機関の主導によってこれを実現していく方向が望ましい¹⁰⁸。

第3節 ソーシャル・キャピタルとレジリエンス

近年、経営学の分野で新しい研究が盛んな分野として「ソーシャル・キャピタル」があることは先行研究で述べた。Putnam（1993、1995、2000）は、ソーシャル・キャピタルの総量の測定に際して、愛他的・自選的な行為の中身としてボランティア活動やNPOへの参加を説明変数としている。辞書的な意味で言えばボランティアとは「自らすすんで社会事業などに無償で参加する人」を

¹⁰⁷ 竹中・船橋（2011）『日本大災害の教訓』p 200 東洋経済

¹⁰⁸ 広域連携については、終章で論じる。

言うが¹⁰⁹、Putnam はソーシャル・キャピタルがあるからボランティア活動や NPO に参加するのか、自らボランティア活動や NPO に参加することによってソーシャル・キャピタルが生まれてくるかの因果関係を実証的に説明はしていない。しかし、市民活動の組織全般がソーシャル・キャピタルを醸成していることを前提として研究を行っていると言われている¹¹⁰。この Putnam の「ボランティア・NPO の変容とソーシャル・キャピタル衰退の仮説」については、その後、多くの研究が発表されており明確な因果関係についての決着はついていない。従来、アメリカのボランティア活動は、地域ネットワークと結びついて行われてきた。キリスト教の社会基盤を持つアメリカでは、教会での奉仕活動や慈善活動が日常化しており、幼いころよりボランティア精神が培われる。大学の単位を一部ボランティア活動で取得させる制度を導入している学校も多い。しかし近年では「プロ化」して組織化されてきたボランティアは、コミュニティとの関与が少ない。その結果、ソーシャル・キャピタルが衰退していると論述している。ソーシャル・キャピタルはフェース・ツー・フェースの関係性の中で生まれるものと想定していた Putnam は、ボランティアの活動の参加率は増えているもののその中身が問題であると主張している。この主張に関する反論や新しい考え方などの研究は盛んである¹¹¹。Putnam は結論として、このようなことからアメリカの地域コミュニティからかけ離れていったボランティア・NPO の変容とソーシャル・キャピタルが衰退の一途を辿っていることは関係があることを明らかにした。これら象徴する光景として、地域のボーリングクラブに加入せず、一人で黙々とボーリングをしている孤独なアメリカ人を象徴して「Bowling Alone」の書名で本書を著した。

日本のボランティアに関して次項以下で考察する。

第1項 阪神・淡路大震災とボランティア

1995年1月17日午前5時46分、淡路島北部の地下16kmを震央としてマグニチュード7.3の地震が発生した。地震名「平成7年兵庫県南部地震」である。淡路島北部から主に神戸市内に向けての幅3km長さ15kmを震源地として発災した直下型地震の大震災である。震災名は「阪神・淡路大震災」と名付けられた。震度7を初めて適用される強烈な地震動は、神戸市内のほとんど地区で観測され、木造建物だけでなく建築基準法が改正された年昭和56年以前に建てられた耐震性のない鉄筋コンクリートの建物や、直径3mの柱で支えた阪神高速道路までも横倒しとする強烈な破壊エネルギーであった。そのため、古い木

¹⁰⁹ 広辞苑第四版

¹¹⁰ 桜井正成（2007）「ボランティア・NPO とソーシャル・キャピタル」

¹¹¹ 前出の桜井正成（2007）

造建物は、一撃の地震動によって木造の柱を接合するほぞが抜け落ち、真上から屋根が落ちる状態の状態での破壊が起こった。このため、就寝中の住民は、建物の下敷きになる犠牲者が続出し、その直後に起こった火災災害による犠牲者も加わり、人的被害は6,400名を超した。火災による焼損棟数は7,500棟近くにおよび、これらを含めて住宅建物被害は全壊10万棟、半壊14万棟を超える被害であった。このほか、インフラの被害も大きく、電気、ガス、水道、通信、道路、港湾、鉄道等の被害も大きく、その直接的被害額は10兆円近くに昇った。これらの直接損害により経済活動にも大きな影響を与え企業活動の回復には、多くの時間と犠牲を伴った。これによる企業活動への直接・間接的影響は数倍に上るとも言われており、事業継続が不能になり、倒産に追い込まれた企業も多かった。

災害大国日本においては、従来、大規模な災害が発生すると地縁血縁を通じた助け合いが行われてきた。地域の「自治会」、「消防団」、「町内会」等のつながりである。このネットワークによって地域の安全保障を果たしてきた。しかし、一端、大きな災害が発生すると「自発的な活動」、「社会貢献の一環」、「無報酬の善意」、「自分探し」等々、様々な思いを持った人々が全国から集まり救援活動の一部を担うようになった。1980年代になって「ボランティア」という言葉がこうした行為に与えられた。これには社会的変化があると言われる。平成12年度国民生活白書の冒頭で元経済企画庁長官の堺屋太一は、ボランティア活動について次のように述べている¹¹²。「日本では、長い間、村落共同体を基本とする地縁社会が続いたが、戦後、急速に日本の社会が近代工業化社会へ向かったとき、人間関係の基本要因も飛躍的に変遷し、地縁関係から職場の集団に帰属する「職縁関係」へ変わっていった。しかし経済の成長が止まりかつての日本的慣行も失われてくると「職縁関係」に代わる新たな人間関係の基本的要因を探る動きが広まりその中で浮揚しつつあるものがボランティア活動である。(略) ボランティア活動など好みの縁で繋がる世の中(「好縁関係」)では、より自由に属する集団を選び、その時々状況によって移り変わることもできる。」として災害ボランティア活動の広がりについての背景を分析している。

自発的な意思でボランティア活動に参加しようと思った人は、何かをきっかけにボランティアに対する関心が高まり、その結果、活動に参加しようという気持ちに結び付いたと考えられる。そうしたボランティアへの関心が一気に高まる契機となったのが、1995年の阪神・淡路大震災である。震災後の救援、復旧支援は、このような社会的人間関係の変化を背景に、個人としてのボランティアのみならず、多くのNPOが活躍し、その活動が社会から大きな評価を受

¹¹² 堺屋太一(2000)「平成12年度国民生活白書の公表にあたって-ボランティアが深める好縁-」

け「災害ボランティア元年」と呼ばれた¹¹³。行政やコミュニティの限界を補完し、支援の対象から漏れている人たちを見つけ出して対応した。これが契機となって、NPOに対する世の中の関心が加速度的に高まっていった。これによって、NPOを法的に支援する意識が高まり、1998年3月に議員立法によって特定非営利活動促進法（通称NPO法）が成立した。

第1節で述べたようにアメリカのボランティアがキリスト教を背景とした奉仕活動や慈善活動ベースになっているのに対して、日本のボランティアの精神文化の中には江戸時代に生まれた相互扶助や儒教的思想である「勸善懲悪」の正義感の理念、さらに「弱き人を助ける」ことによる自己実現意欲の高まりがあると思われる。「誰かに喜ばれることをしたい」という自発的な気持ちの高まりから、それを実現することによって生きがいを深めるという考え方である。阪神・淡路大震災の被災地に駆け付けた多くのボランティアが、被災者の支援に大きな力を発揮し、それらが新聞やテレビ等のマスメディアを通じて、被災地で活躍するボランティアの姿が数多く報道されきた。これによりそれらの考え方を持つ一般人や学生の気持ちを動かし、さらに、災害ボランティアは急増した。そして、1995年が「ボランティア元年」と言われる理由である。これらのボランティアの活動によって、コミュニティの復興に欠かせない地域の災害弱者への福祉活動や行政支援が行き届かない被災地の復興に向けた救済援助が加速された。しかし、多くの被災者が集まる避難所において、感謝された一方で一部の人間による社会マナーの欠如から様々なトラブルを生んだほか、秩序の統制や全体の調整不備、さらには無償でのサービス提供がそれらを業とする地元の企業の仕事を奪う結果となり、経済復興に支障が出始めるという課題も生まれた。功罪入り混じって始まったボランティア元年であった。

第2項 東日本大震災とボランティア

東日本大震災は、2011年3月11日14時46分に、宮城県牡鹿半島東南東130kmの太平洋の海底を震源としたマグニチュード9.0のプレート海溝型強大地震によって引き起こされた。震源域は東西200km、南北500kmと日本周辺海域で観測史上最大の巨大地震であった。地震エネルギーで比較すると、阪神・淡路大震災の1000倍のエネルギーである。その東日本大震災を経済面から3つの特徴にまとめることができる¹¹⁴。

① 巨大津浪による沿岸部の壊滅的損害：地震と共に発生した巨大津波により、太平洋沿岸の広い地域で壊滅的な被害をもたらしていることである。明治三陸津波、昭和三陸津波、チリ地震津波等、過去たびたび津波に襲われた歴史があ

¹¹³ 菅磨志保（2011）「日本における災害ボランティア活動の論理と活動展開」

¹¹⁴ 出典：平成23年度「年次経済財政報告 第1章震災の実体経済への影響」内閣府より抜粋

る地域で、過去の教訓を活かした地域もあったが、大半はこれほどの広大な地域に被害をもたらす津波は初めてであり被災地域への経済的損害も極めて大きかった。

② サプライチェーンの寸断：東北地域に広く所在していた組立部品供給の工場の停止により、サプライチェーンが寸断・停滞され、その川下にいる製造工場が生産停止に追い込まれる等、日本全体の経済活動に影響を与えた。加えて発電所の稼働停止による電力の供給制限は、広範囲な被災地以外の地域にも生産や消費へ大きな負の影響を与えた。

③ 未経験の原発損害：福島第一原子力発電所は、事故直後の対応の不手際もあり放射能物質が外部に漏出する事態となり、収束の見通しが見つからない最悪のケースとなった。当然、この地域を使用不能とさせることとなり経済的損失は計り知れない。完全にその影響をなくし、経済活動が元通りにできる時間的予測はできないと言ってよい。誰も経験したことの無い、今までの災害経験が全く役に立たない被害の実態である。

阪神・淡路大震災に参加したボランティアは、組織としての運営知識の未熟さやボランティア活動自体が国民の中にまだ定着していなかったために、様々なトラブルを生み、無償性ゆえに地元の経済復興に支障が出始めるという課題も表面化した。これらの阪神・淡路大震災のボランティア活動の反省を踏まえて、その後、行政、地元団体、NPO、社会福祉協議会等が平時から連携した機関として「CBO (Community-Based Organization)」と呼ばれる地域密着型組織を立ち上げ災害時には共同して災害ボランティアセンターを構築する動きとなった。1997年のナホトカ号重油流出事故、2000年の有珠山噴火災害、2000年東海豪雨などでの経験を積み災害ボランティアセンターの運営も軌道に乗っていった¹¹⁵。民間団体ではあるが、運営資金の多くを行政機関の予算措置によって運営する半官半民の社会福祉協議会は、全国組織を持つコミュニティワーク（地域福祉）の普及推進活動をしており、民間福祉事業やボランティア活動の推進・支援を目的とした活動をしている。

2011年3月11日の東日本大震災の発災直後から、各地のNPO、NGOやボランティア団体は被災地の救援に動き出したが、被災地各県の市町村社会福祉協議会は、発災直後より、災害ボランティアセンターの設置・運営を進め、避難所などの被災者に対する支援活動（炊き出し、住居の片付けなどの環境整備、避難物資の対応など）に取り組んだ。内閣官房震災ボランティア連携室と民間との連携プロジェクトとして「3.11復興支援情報サイト 助け合いジャパン」は、2011年3月22日の公開から毎日欠かさず災害支援関連の情報発信をしている。

¹¹⁵ 前出：菅磨志保（2011）「日本における災害ボランティア活動の論理と活動展開」

一方、今回の震災における被災者支援のために結成されたネットワーク組織として民間のボランティア支援ネットワーク「東日本大震災支援全国ネットワーク JCN」が、発災 5 日後の 16 日に結成された。阪神・淡路大震災の反省も踏まえて広範囲の救援・復興に向けて連携して活動していくためのネットワークである。22 日には公式サイトが開設され、「ボランティアをする」「支援物資を送る」「寄付をする」などのコーナーにより、ボランティアや寄付など被災者支援を行うための情報の入手を可能とした。4 月 28 日には「東日本大震災・災害ボランティア・活動ガイドライン (ver3.0)」が発行され、初めてボランティアへ参加する人への支援を促進した。被災地支援活動としては、現地会議、ケース検討会、広域避難者支援活動としては広域避難者支援ミーティング、ネットワーク推進会議、後方支援活動としては「関係省庁定期協議会」「ネットワーク運営」等、幅広く活動し、ボランティア活動のコントローラーとして機能した。また 7 月 15 日には「災害ボランティア活動における安全衛生のポイント集 ver1.0」を発行し、夏に向かって学生たちのボランティア参加者への安全・衛生面での注意を呼び掛けている。

ボランティア活動は、これらの組織の情報発信により、阪神・淡路大震災時の活動とは比べにならない広がりを見せたが、今回の震災の様相は、阪神・淡路大震災と比べて、その被害の規模、被害範囲の広さ、福島第一原子力発電所の放射能漏洩事故等で前例のない多くの問題を露呈した。復興に向けての地域づくりの困難さ、長引く避難所生活等、新たな問題が山積する中で現在もボランティア活動は継続している。

しかし、ボランティアの活動は、直接被害地域の被災生活者への支援が中心である。被災した企業への経営活動支援は、地域や全国の同業者や取引先が中心である。その反面、直接被害の無かった地域へのボランティアは対象とならないし、間接被害を受けた被災地域以外の企業への支援は、全くないと言ってよい。ただし、風評被害などで業界や地域組合がまとまった行動で対応するケースは多いが、倒産防止対策は各企業の責任で行う。そのため、長引く企業活動の制限によって東日本大震災関連の間接的要因による企業倒産は今でも続いている。

国等による復興事業に向けて公共事業工事の増大によって、建設産業のように新規需要を取り込んでいる企業も多くある一方、地震により地域全体が被災した地域では、将来の街づくりに向けて復興の青写真さえ描けていないところもある。震災から再起した企業においても中長期の事業の見通しは不透明としているところが多い。帝国データバンク社の調査によれば、東日本大震災で被災した広範囲な地域で企業活動 100 年以上の経営を続けてきた長寿企業は、97

社あるという¹¹⁶。そのうち「被害甚大地域」にあった主な老舗企業として 3 社紹介しているが、被災 2 年半の現在、3 社とも再起して事業継続している。他の 94 社に関する調査はない¹¹⁷。

表 4. 東日本大震災「被害甚大地域」にあった主な老舗企業

	企業名	業種	所在地	創業年	HP の URL (2013 年 10 月 14 日アクセス)
1	八木澤商店	醤油製造	岩手県	1807	http://www.yagisawa-s.co.jp/
2	菱屋酒造店	清酒製造	岩手県	1852	http://homepage3.nifty.com/hisiya/
3	丸平かつおぶし	削り節製造	宮城県	1903	http://www.maruhey.co.jp/index2.html

(出典：「老舗企業」実態調査 帝国データバンク 2011.8.4)

第3項 災害とネットワーク

前節までの災害ボランティア活動は、災害被災者や災害弱者に対する外部からの支援活動である。Putnam のいう「ボランティア活動の変容とソーシャル・キャピタルの衰退」仮説については、多くの研究者によって実証研究がされているがその対象は被災住民であり、被災企業を直接対象とした支援の研究は少ない。筆者は、ソーシャル・キャピタルの範疇には、ファミリー企業における日常経営活動によるステークホルダーとの信頼づくりが含まれると論じてきた。その理由は、ファミリー企業の信頼づくりは、ビジネスだけでは測れない互酬性の規範を前提とした基盤の上で生まれ、長期的多面的なネットワークの中から育まれるものであるとともに、ソーシャル・キャピタルの 3 要素を含んだ見えざる資産として、ファミリー企業が経営目的としている最も重要な資産の蓄積の対象と考えているからである。

阪神・淡路大震災の発災した 1995 年は、マイクロソフト社のウィンドウズ 95 が発売されインターネット時代の幕開けの年であった。東日本大震災の 2011 年までの 16 年間にインターネットを利用する情報通信技術は革命的に進歩して、大きな効果を上げている。その一つが災害時におけるソーシャルネットワーク（以下 SNS）の活用である。総務省では、平成 24 年度情報通信白書「第 3 章 大震災からの教訓と ICT の役割」の中で東日本大震災における ICT の役割について、被災地域や近隣地域における情報行動と、地方自治体や企業における発災時の事業継続とその後の意向に関して分析している¹¹⁸。災害時におけるネッ

¹¹⁶ 帝国データバンク（2011.8.4）「老舗企業実態調査」

¹¹⁷ これら 97 社のレジリエンスの動向調査を今後の研究課題としたい。

¹¹⁸ 総務省『平成 24 年版 情報通信白書』

トワーク、とりわけ SNS についての新しい知見が報告されている。それによると携帯電話の世帯保有率は、2011 年 3 月末で 94.5%とほぼ全世帯に普及している¹¹⁹。携帯電話の機能の多様性も広がり、中でも電子メール機能を使った SNS の利用は飛躍的に高まった。災害直後の情報通信手段の利用メディアは、AM ラジオについて携帯メールの利用が 2 位であった¹²⁰。その中でも通信メディア先進ユーザーの中には、「Twitter を活用するとタイムリーに情報が得られた」など、Twitter や facebook 等の SNS を活用して、口コミに近い、即時性・地域性の高い情報収集を実現させていたことが挙げられている。Twitter や facebook 等の ICT ツールを活用できるか否かにより、災害情報取得の格差が発生していたことが示唆される。

Twitter は、ミニブログと呼ばれる SNS の範疇のサービスである。Twitter は簡単な手続きで誰でも無料で利用でき、「フォロー」と呼ばれる機能で他のユーザーを登録すると、そのユーザーの発言を自分のページに表示させることが可能である。フォローすると相手側に通知されるが、Twitter の文化はゆるく、知らない人でも気軽にフォローして良いとされるソーシャルメディアを使ったソーシャルネットワークである。Putnam が「孤独なボーリング」を書いた 2000 年当時は、SNS は一般化しておらず、ソーシャル・キャピタルは、当然、フェイス・ツー・フェイスの関係性の中で生まれるものと想定していた。今日の SNS は、一般的には、その特徴としてバーチャルなコンタクトを通じてリアルな出会いの機会を創出しながら相互の関係を構築しやすいツールとして活用できるので、その効果はより弱い紐帯のグループにシフトしていると考えられる。特に、その中でも Twitter や facebook はオープン性を特徴としており、クローズ性の強い会員制の SNS と違い、災害情報のようなきわめて不確実性の強い情報の伝搬には有効であった。災害時には、不確実性の高い情報でも広く情報を集めることが重要であり、そのためにはより多様な情報を効率的に発信できる弱い紐帯のネットワークを利用することが有効である。Twitter はグラノベッターのいう「弱い紐帯の強さ」の効果がいかんなく発揮されたケースと言える。

第4節 RBV 理論とレジリエンス

組織能力は、RBV 理論の中でも中心的概念であり、多くの研究者が活発な議論を展開している。しかしその概念は、共通の概念や認識が存在していないため議論が混乱していることはすでに述べた¹²¹。坂本（2008）は、この点を指摘

¹¹⁹ 総務省「平成 23 年通信利用動向調査」

¹²⁰ 総務省（2012）「災害時における情報通信の在り方に関する調査」

¹²¹ 坂本義和（2008）「組織能力とはなにか？」

した上で「基本的にはどの用語も大差はないが、強調すべきは組織が有するそれらを向上させる組織内部のプロセスに着目すべきである」と論じている。バーニー等の資源ベース論は「ストックとしての資源」を問題としているが、それを組織成員が学習し技術の向上に結びつけ新規スキルを獲得する組織のプロセスとしての能力が重要であると捉えている。これらの議論を踏まえて、本稿でも組織のレジリエンス概念を捉えている。

第1項 IT分野におけるレジリエンス概念

企業経営分野でいち早くレジリエンスの概念を取り入れたのは、IT分野における災害・事故復旧対策としてのDR（Disaster Recovery）の考え方であることはすでに述べた。1980年代以降、金融機関等を中心として経営の基盤としてITを止めないための対策が広くまった。欧米においてコンピュータによる情報化が企業活動の中核的機能を持ち始めたことにより、災害からの早期復旧を目指したDR対策（災害などによる被害からの回復措置、あるいは被害を最小限の抑えるための予防措置）が戦略的になされていた。災害だけでなくヒューマンエラーが原因によるシステムトラブルは、深刻な業務停止事故に発展することもあり、企業活動に大きなマイナス影響を与えるだけでなく企業価値を左右しその存続をも脅かす深刻な事態を招くものとなった¹²²。従来の「壊れないシステム開発」から180度転換し、「システムは壊れるものだ」という一見経済合理性に反する前提に立った発想を取り入れた開発思想に移行し、システムの保護だけでなくシステムの早期回復を果たすための方策を組み込んでおくアーキテクチャ思想が生まれた。「壊れない、しかし、もし壊れたらどうする」という考え方がIT分野で一般的となった。そのため早くからシステムの2重化、冗長化の考え方を取り入れたシステムが構築された。「壊れても止まらない」、「すぐ立ち上がる」技術としてフォールトレランス、フェイルオーバー、フェイルソフト、ホットスタンバイ、フルプルフ等のレジリエンスのコンピュータ安全技術¹²³が数多く生まれ、それらに基づいたITの開発が進んだ。従来の経済合

¹²² 近年の事故であるが、2002年、2011年の2度にわたる大手金融機関におけるATMシステム障害事故が記憶に新しい。

¹²³ 冗長化とは、最低限必要な量より多めに設備を用意しておき一部の設備が故障してもサービスを継続して提供できるようにシステムを構築すること。フォールトレランスとはシステムに障害が発生した場合にも正常に機能し続ける耐障害性のこと。フェイルオーバーとは、サーバやシステムの冗長化技術の一種で、処理中のサーバやシステムに障害が発生しても、予備のシステムが自動的に処理を引き継ぎ、そのまま処理を続行する技術のこと。フェイルソフトとは、コンピュータシステムに故障や不良が生じた場合に、システムの一部がダウンしても全体としては作業が続行可能であるような状態のこと。ホットスタンバイシステムとは、コンピュータや通信機器などのシステムのうち、障害発生時の対策として多重化されたシステムのこと。フルプルフとは、操作ミスや故障が発生したときに障害が起こらないように設計されていること。出典：『パ

理性を追求しコスト削減による短期的な利益拡大を目指す企業活動に対して、事業を止めないためのコストを投資と考える長期的視野に立ったレジリエンス概念が経営に持ち込まれた¹²⁴。これは安全のための投資は企業価値を高めるという考え方である。

さらに 2001 年のアメリカ同時多発テロ以降、IT 分野の DR の考えを発展させ、IT 部門を中心に企業全体の事業を継続させる事業継続計画 (IT-BCP) として企業経営の全体の実務にレジリエンスの概念が入っていった。企業では、アメリカ 9.11 の同時多発事故による WTC 内で被災した証券会社の復帰事例を契機に BCP の実務分野において被災しても業務をできるだけ早く立ち上げ継続するという意味で「レジリエンス」が広く使用され、そのための事前対策の重要性が意識され始めた。具体的には、リスクの顕在化によって事業の継続が阻害されても事業を止めない、止まってしまった場合にも許容中断期間内に重要業務を立ち上げ、最悪の事態に陥らないための事前の戦略的対策を構築することである。この対策は、限られた経営資源でもコア業務を目標期間内に立ち上げることを目標として、重要業務の選定、許容中断期間の確認とそれ以内の目標復旧時間の設定、それによる経営資源の重点配分等重要な経営判断を伴う危機管理が中心となる。レジリエンスの考え方の導入によって、実務界において従来の部門単位で行っていた「人や財産などの経営資源を守る」防災対策の考え方から、レジリエンス概念の導入による企業の命を守るための経営戦略に格上げされた本来のリスクマネジメントに進化していった。

第2項 レジリエンスの構造と 4 要素

レジリエンスは組織能力であることにはすでに述べた。このことから、バーニー (1991) らが提唱した競争優位の源泉を企業の内部資源とする RBV 理論に基づいて組織能力レジリエンスの研究を掘り下げていくことが可能である。レジリエンスの最近の先行研究を参考にして、長寿企業の自然災害に対するレジリエンスの要素を RBV 理論の VRIO 分析ツールを使って抽出する。RBV 理論は、競争優位の源泉を企業内部の組織能力や有形無形の資産にあるとした理論である。一般的に企業活動を支える経営資源として「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「情報」が挙げられる。筆者は危機対応の組織能力レジリエンスもこれに倣い 4 つの要素に分解できると考える。人的資本、物的資本、財務資本、これらを有機的に動かす組織である。バーニーの提示した「他社に打ち勝つ競争優位の 4 つの内部経営資源」を「レジリエンスの 4 つの要素」に置き換えて、そのモデル

ソコン・IT用語辞典 2011』

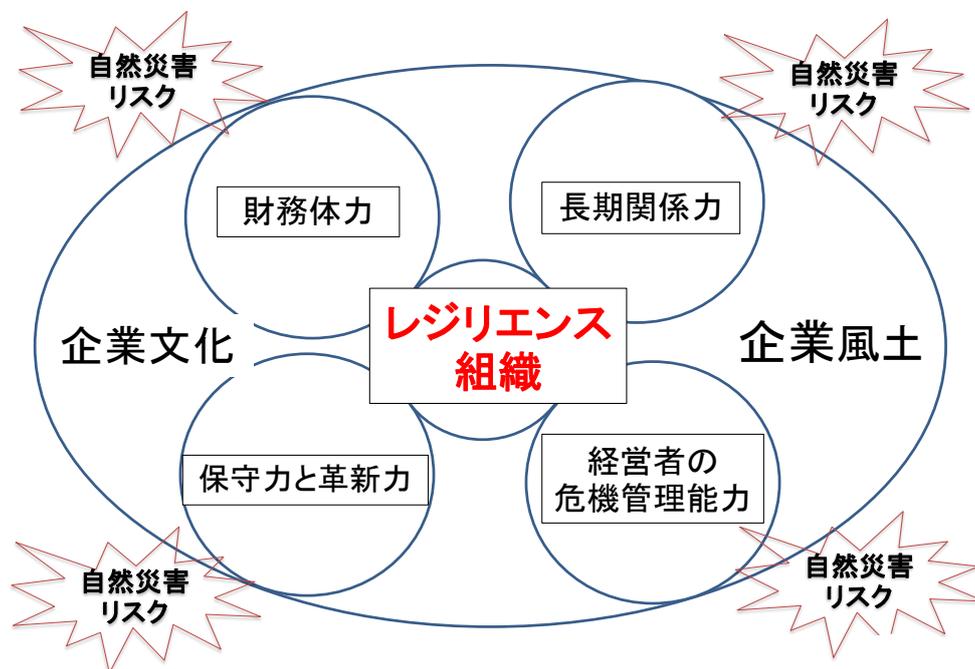
¹²⁴ 当時のリスクマネジメント論は、純粹リスクに対する保険管理論が中心で経済合理性に基づく保険費用の低減化対策や効率的活用論が主流であった。(亀井利明 2004)

を「危機対応時におけるレジリエンスのフレームワーク」として提示する。

図 8「長寿企業の経営構造と危機対応のレジリエンス組織能力」で筆者が示した長寿企業の特徴の中から、自然災害リスクに対応するレジリエンス要素として 4 つの要素を抽出できる。すなわち、①危機に耐える資金力・信用力、すなわち「財務体力」、②危機でも切れない長期的人的関係力、すなわち「長期関係力」、③危機でも守りぬく伝統とピンチをチャンスに変える革新力、すなわち「保守力と革新力」、④オーナー経営者のリスク感性に基づく危機管理能力、すなわち「経営者の危機管理能力」である。さらに、これら 4 つの組織能力を生み育て、それらのエネルギー供給源となる基盤は、企業風土と企業文化である。

各要素は一つ一つが独立したものではなく、相互に関連しあうものであり、個別要素の力のバランスも長寿企業ごとに千差万別である。これら 4 つの要素が混然一体に交り合い柔軟性がある組織を作り、全体としては自然災害リスク等の外部からのリスクから身を守る卵殻をまとったような強固な長寿組織の要素となっている。レジリエンスを構成する 4 要素とそれを生み出す企業風土と企業文化をイメージした組織フレーム図は以下のとおりである。

図 9. 卵殻型レジリエンス組織フレームのイメージ図



(出典：筆者作成)

以下、各要素について具体的に説明する。

① 財務体力

財務体力は、企業活動の原資でありパワーである。人間が生きていくために必要な血液にたとえられ、各組織に必要な栄養素を供給し、運搬する最も重要な機能である。血液がなくなると失血して死亡する。同様に財務体力は事業継続するために一義的に重要な経営資源である。一般的に中小企業の経営資源の乏しさは財務体力の弱さをいう。長寿企業も財務体力が弱いところが多い。その点をカバーしているのが、ファミリー企業のオーナーとしての個人資産と信頼による資金調達力である。信頼は、地域の中で長い間誠実に企業活動をしてきた結果の結実であり、その地域におけるブランド力である。長い歴史の中で地域にはなくてはならない存在感を作り上げてきた。取引のルールを守る信用をオーナーへの信頼感に昇華させ、「見えない資産」として蓄積している。信頼を持つ長寿企業の経営者は、オーナーリッチといわれる自己資産を蓄積する。それは私利私欲のためではなく、オーナーとして企業に資金をつぎ込み、オーナー個人の担保能力を増大することによって金融機関からの融資の枠を広げるためである。リスクマネジメント的には一種の自家保険である。1566年創業で、現在では日本の寝具メーカーの最大手である西川産業の「三ツ割銀制度」にその源流がうかがえる。最終利益を三等分しオーナーと従業員に三分の一ずつ分配し、残り三分の一は、火災、自然災害等のリスクに対する蓄え金としてオーナーが保管する制度である。したがって、オーナーである経営者は、その資産と財務信用力の範囲を良くわきまえて経営していた。「身の丈経営」といわれるゆえんである。急激な企業の成長に財務体力が追い付かず、ちょっとしたリスクで倒産に至る中小企業は枚挙にいとまがない。企業規模は財務体力の範囲内にとどめるのが中小長寿企業のリスクマネジメントの基本である。火災リスクや自然災害リスクが企業経営に大きな影響を与えることを知っていた長寿企業の経営者は、リスクの転嫁が可能な部分は保険等で対応するが、すべてのリスクが転嫁できるわけではないことをよく知っている。長い歴史の経験から火災や自然災害等による復興資金にも耐えられる蓄積と金融機関や顧客等からの支援を受けるに足る信頼が最も重要な経営資源であることを認識していた。目に見える財務力だけでなく目に見えない資産を蓄積することによって長寿企業の財務体力の源としている。単に資金だけの財務力ではないところが長寿企業の財務体力である。

2009年3月、サントリーは、ビール業界に参入してから46年目にして赤字部門から脱却して黒字化した。一般企業では、全く考えられないことである。サントリーのオーナー佐治は、黒字化した時の会見で、「他の部門で補てんできる範囲内でチャレンジ精神の象徴として『健全な赤字部門』として継続させ続けた」と赤字のビール部門の継続が戦略的意思決定であることを披露している。

この間、ビール事業取引先との長期的関係を維持し続けたことも財務的裏付けがあって可能となる。

② 長期関係力

長期関係力は、長寿企業であるがゆえに当然であるが、企業経営において常に長期的関係性を念頭においた経営に腐心している。特にステークホルダーに対しては短期的利益を求めず長い関係性を求める姿勢を貫いている。オーナー経営者だからできる経営戦略ともいえる。住友家訓の中にある「浮利を追わず」の経営哲学は、長期的関係性を重んじる家訓の一つと言える。この家訓の精神は、目の前の利益を追うことを諫め、忠実に本業に専念し長い目を見た経営に徹することを論じている。1980年代のバブル期を生き抜いた多くの長寿企業がそれを証明している。本業以外には手を出さず、従来からの取引先や顧客を大事にした本業重視の健全経営を貫いた。また、当時、欧米から日本企業の閉鎖性の象徴として自動車産業等で見られた下請け企業の系列化問題も、その根本は、長期的関係を重視する日本企業取引の特徴の一つであった。

この長期関係を重視する経営の力は、経営戦略面のみならず、内部のステークホルダーとの関係においても同様に長期関係性を重視する。内部経営資源のうち大きな組織能力を持つ従業員との長期雇用関係は、近年でも中小長寿企業に見られる終身雇用制度がその代表的特徴といえる。身体が元気でやる気がある従業員は雇用するという定年制のない雇用形態は、職人を使う中小企業では今も多く生きている。日本的経営の特徴としての終身雇用制度が工場労働者に確立したのは、昭和初期と言われているが、ホワイトカラーにおいては、江戸時代の商家で行われていた丁稚制度の慣行が続いていた¹²⁵。丁稚⇒手代⇒番頭⇒支配人という順序で経営に近づき、資本金を与えて暖簾を分けて自分の家業を持たせていくやり方で家の存続と繁栄を願う家制度の伝統が生きており、当然、終身雇用を前提にした雇用制度であった。代々同じ主家に仕える譜代の使用人も多く見られた¹²⁶。経営の内外において長期的関係を保つ力は、ファミリー企業の経営基盤であると言えよう。

③ 保守力と革新力

保守力と新規力は、松尾芭蕉多の唱える俳諧の哲学として知られる「不易流行」を家訓としている長寿企業が多いことから長寿性の重要な要素と考えるのは容易である¹²⁷。現在の経営学の用語でいえばコアコンピタンスとイノベーション

¹²⁵ 堀江保蔵 (1974)『日本経営史における「家」の研究』p15 臨川書店

¹²⁶ 事例研究で見る辰馬本家酒造の取締役総務部長の矢野光男氏の父も同社役員であった(第5章第2節第4項)。

¹²⁷ 同句を家訓としている長寿企業に筆者が直接インタビューした時に、経営者A氏は「世の中

ションである。例えば、昔ながらの原料と製法を使っている長い伝統を持つ和菓子屋においては、いつまでも変化しない本質的なものは大切にするとともに、時代の変化に合わせた新製品を取り入れていくことも怠らない。時代にあったたゆまぬ努力を重ねてこそ長寿の源といわれる所以である。野村（2006）は、最先端の携帯端末の技術の中に、数多くの日本の長寿企業の技術が組み込まれていることを紹介している¹²⁸。それだけではなく、自然災害により経営資源が破壊された時に新たな変化への挑戦するケースも多く窺える。「危機こそチャンス」ともいわれるように、ある意味で経営危機は、新規事業への思い切った転換の好機でもある。新規事業への挑戦や大きな事業転換は、何かのきっかけが必要である。自然災害等による経営資源の破壊によって今までできなかった大きな転換が可能となることもある。特に、地震や戦争による被災等による物的資産の消滅の後、これを好機ととらえ新しい事業への進出によって復活した長寿企業は多い¹²⁹。

④ 経営者の危機管理能力

ファミリー企業経営者自身は、ある意味で最大のリスクであるといつてよい。「経営者リスク」とも言われ企業倒産の理由の上位に「放漫経営」が挙げられていることから明らかである¹³⁰。また、生身の人間であり寿命があり、その間病気や事故もありうる。中小企業の経営者は、経営執行の最高責任者でありあらゆる面で経営リスクに対する最終意思決定権者である。特に、危機に際して適切に対応し企業が存続できるかどうかは、経営者の能力にかかっている。

危機に瀕した時に適切な対処ができるためには、豊かなリスク感性が必要である。リスク感性は、リスクを感じ取る感性で瞬間的意思決定力を必要とする。直観や経験に基づく勘によって把握する能力である。この経営者のリスク感性は、理論的裏付けや言語化できない感覚的知識である¹³¹。平時におけるリスクマネジメントによって被災してもその損害を最小限に食い止める減災対策を行うとともに、危機に瀕した時には、いち早く事業の再開にこぎつけるための意思決定を次々にこなし危機を乗り越える原動力となり、結果として長寿を果たしている。東日本大震災の事例でも、多くの長寿企業の経営者の災害リスク対

は常に移り変わってゆき、『永遠に変わらないものは無い』ということこそが、永遠に変わらない真理である」とする考え方を従業員に伝えているという。

¹²⁸ 野村進（2006）『千年、働いてきました』p 39 角川 one テーマ 21

¹²⁹ 日本経済新聞社『200年企業』日経ビジネス文庫に具体的な企業の伝統と革新の企業事例が多く載っている

¹³⁰ 亀井利明（2004）『リスクマネジメント総論』p 98 同文館出版

¹³¹ 伊藤邦男（2011）『危機を超える経営』p 262 日本経済新聞社：軽自動車のトップメーカーのスズキ株式会社の鈴木修会長兼社長は、2008年当初に科学的根拠はないが、どうもアメリカがおかしい。在庫を減らそう」とリーマンショックを予想した。

応が紹介されている。岩手県陸前高田市にある株式会社八木澤商店（従業員 38 人）の津波被災と直後の復興にかける 9 代目経営者（当時 37 歳）の熱い思いがそれを物語っている。津波被害で壊滅的損害を受け落胆している 8 代目（当時 67 歳）の父に対して、この難局を乗り切るためには自分がリーダーとなって再建することを誓い、父親を説得し社長に就任した。復興へ立ち上がる気迫は、従業員や地元住民へも大きくアピールしオーラにも似た迫力を感じさせた。内外のステークホルダーから種々の支援を受けながら、完全に津波で破壊された工場を、被災後わずか約 15 月で、新たな場所に新工場を完成させた¹³²。経営の完全復興への道のはこれからであるが、その先頭に立つオーナー経営者の危機管理能力こそ事業継続の原動力であると言えよう。しかし、気概だけでは事業継続はできない。危機に瀕した時には経営者の全能力が試される。その一つとして同業者からの支援である。平時には、競争相手の同業者が、競争相手の経営危機において復活のための支援の手を差し伸べてくれる同業者である。精神的には、「困った時にはお互い様」という極めて日本的な事業倫理感が生まれ支援する行為である。これはボランティアではない。ビジネスの世界での支援である。これを受けるためには日常の関係である「つきあい」から生まれる「信頼」、すなわちソーシャル・キャピタルの蓄積が重要である。「つきあい」という日本的ソサイアティのネットワークを作る力も経営者の重要な能力の一つである。これらは長期を展望した経営戦略を併せ持つ平時における経営者のリスクマネジメント能力であり、危機に瀕した時にその力が顕在化する経営者の危機管理能力である。

これら 4 つの要素を形成する基盤として重要なのが、長い歴史に育まれた長寿企業を取り巻く外部経営環境によって作られた企業風土と創業家ファミリーの思いを凝縮させて作り上げてきた企業文化である。上記に述べた自然災害等に対するリスクへの対応能力レジリエンスも、100 年 200 年という長い企業の歴史の中で、無意識にまた意識的に形成されてきたものである。いわば、企業風土や企業文化がこれら能力を生み出すエネルギー源であり、経営資源の乏しい中小長寿企業を自然災害等のリスクから守る。図 8. 卵殻型レジリエンス組織のイメージ図で示したように、レジリエンス内部の 4 要素は柔軟に活動し、外側は頑丈な甲冑によって自然災害リスクから身を守る構造である¹³³。これによって経営資源が被災し、危機に陥ってもこれらの総合力で、長期永続的な事業継続が可能になる。これら全体の組織がレジリエンス組織と考える。

¹³² 同工場の建設にあたり三菱商事復興支援団と岩手銀行が協同して同社への出資を決定した。

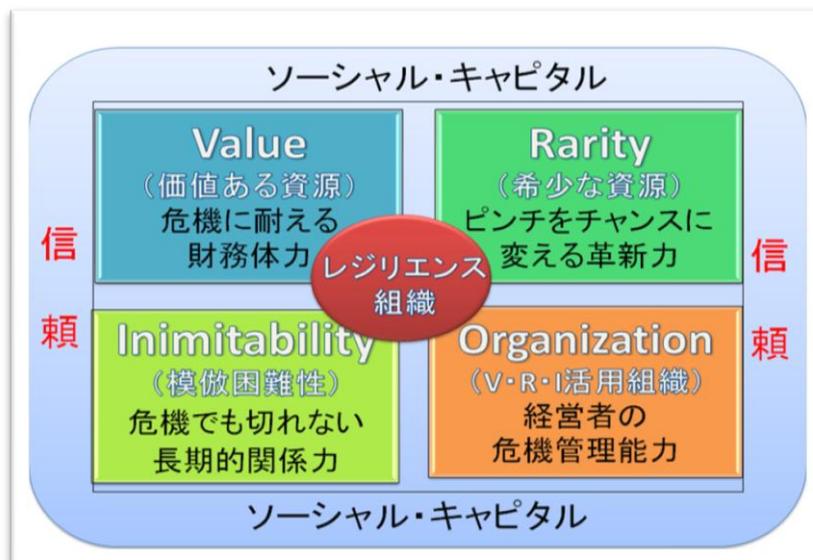
¹³³ 図 8.卵殻型レジリエンス組織フレームのイメージ図参照。

第3項 VRIO 分析フレームのレジリエンス構造分析への応用

レジリエンスの概念定義は、2009年ISOの用語定義において、初めて国際規格として定義されたことは、序章で紹介した。本項では、レジリエンスは組織の環境適応能力であるとの観点から、自然災害のような突発的に企業を襲う純粋リスクへの組織対応能力も環境適応能力と同じ範疇に入るものであると考えて、リソース・ベースド・ビュー（Resource Based View、以下RBV）の理論を応用してレジリエンスの構造分析を行った。

筆者は、図6で示した「卵殻型レジリエンス組織フレームのイメージ図」を危機対応のレジリエンス組織能力のフレーム図として、このVRIO分析フレームに充てはめることが可能で、これによって危機に対応する中小企業の長寿性すなわち企業継続性が分析可能となると考えた。VRIO分析と危機対応レジリエンス組織分析のフレームを対比すると4指標は次の通り対応する。①経済的価値のある資源（Value）：危機に耐える財務体力、②希少性のある資源（Rarity）：危機でも切れない長期的関係力、③模倣困難性のある資源（Inimitability）：危機でも守りぬく伝統とピンチをチャンスに変える革新力、④これらを活用することのできる組織（Organization）：ファミリー企業経営者の危機管理能力である。これによって長寿性事業継続力が保持されるフレームワークとなる（図10参照）。図5には表記はされていないが、企業の共通基盤としてのソーシャル・キャピタルの「信頼」が基盤となってレジリエンスのエネルギー供給源となっていることが大きな違いである。

図10.危機対応のレジリエンス組織分析



(出典：図5を基に筆者作成)

第4節第2項と重複するが、これらの要素を、再度、簡潔に解説する。

- ① 危機に耐える財務体力：企業の継続には事業資金は絶対条件であるが、中小長寿企業はそのほとんどがファミリー企業で財務体力は脆弱である。オーナーリッチの経営者が企業の保証人となり財務を支えることが多く、身の丈に合った企業規模が必要となる。危機に耐えて事業継続していくために必要な財務体力は、ステークホルダーとオーナーとの信頼がバックにある。目に見えない価値であるが長寿企業に必要な価値ある資源である。
- ② 危機でも切れない長期的関係力：自社が長期的視野に立った経営思考であることから、長期的な関係の顧客、取引先、従業員、地域金融機関等のステークホルダーと長期的で広範囲のネットワークの関係は危機に際しても切れることはなく、かえってその絆の力は強まり支援の力も大きい。長い年月の中で培われた希少な資源といえる。
- ③ 危機でも守りぬく伝統とピンチをチャンスに変える革新力：危機でも自社の強みを伝統として守りながら市場を見抜く情報収集力によってこれを好機ととらえる革新的な力を合わせ持つ。「不易流行」の実践力といえよう。他社の追随を許さないコアコンピタンスとイノベーションである。
- ④ ファミリー企業の経営者としての危機管理能力：経営者はファミリー企業としての強みを十分発揮し危機を乗り越える管理能力とリスク感性を持っている。これらの組織能力を生み育てるのは、共通基盤としての企業風土、企業文化である。経営者、オーナー株主、創業家一族が一体となったファミリー企業経営者の能力によって、危機に打ち勝って中小企業の事業継続が実現し長寿性を確保する組織を作り上げる。

レジリエンスは、困難な状況下での組織の適応能力をいうが、それは企業文化まで昇華され醸成された総合的な経営のしなやかさでもある。経営のしなやかさを示す経営価値観や行動様式を项目的に列挙すると、その特徴は、失敗を許す風土、明確なビジョンを伝える創業者の熱い思い、事業継続を第一義とする長期的思考の経営、自社の歴史から生まれたオリジナル規範のルール化(家訓)、それを裏打ちする経営者の倫理（ガバナンス）とリーダーシップ、顧客や取引先を大事にする経営姿勢、背伸びしすぎない身の丈思考、地域を大事にする経営、本業力（コアコンピタンス）に強さを持つ経営などがあげられる。レジリエンスは、これらの特徴をすべて内包して、危機の状況に応じて必要な能力を発揮し、全体としてバランスを取りながら臨機応変に変化に対応していく玉虫色の組織能力である。中小企業だけが持つものではないが、大企業よりも多くの中小長寿企業に一般的にみられる組織能力である。

上記が、筆者が考えるレジリエンス構造の理論的分析である。

第Ⅱ部 分析編：事例研究によるレジリエンスの定性分析

はじめに

第Ⅱ部では、レジリエンスとソーシャル・キャピタルの定性分析を行う。第3章は、阪神・淡路大震災で被災した辰馬本家酒造株式会社（以下「辰馬本家酒造」と略す）のレジリエンスの事例について、発災から約1月の初動プロセスの中からレジリエンスの要素を抽出し定性的に分析する。阪神・淡路大震災直後の同社のレジリエンスの資料が残されており、その記録からレジリエンスの要素を抽出しその本質に迫る。

また、長寿企業へのアンケート調査を行い101件の有効回答からレジリエンスとソーシャル・キャピタルの定量分析を行ったが、その結果は巻末の付録に記載した。

第3章 阪神・淡路大震災に見る辰馬本家酒造のレジリエンス事例

阪神・淡路大震災の発災は1995年1月17日であり、すでに19年の歳月が経っている。もちろん辰馬本家酒造は、その後も健在であり灘五郷の長寿企業としての歴史を刻んでいる。被災当時に同社の社長かつ灘五郷酒造組合理事長であった辰馬章夫氏は会長職に就き、8年間の日本酒造組合中央会の会長を歴任された後、現在も自社の経営と地域・業界の重鎮としての業務に多忙な日々を送られている。2012年8月6日、辰馬章夫会長との初面談した日以降、同社の阪神・淡路大震災の被災に関して、レジリエンスとソーシャル・キャピタルについて定性的な分析視点で調査した結果を事例研究としてまとめた。

第1節 辰馬本家酒造と灘五郷の被災とレジリエンス

本章は、1995年1月17日午前5時46分に発災した兵庫県南部地震によって引き起こされた震災（以下阪神・淡路大震災という）で被災した灘五郷の酒造メーカー辰馬本家酒造株式会社を選定し、その被災記録の中から、同社および同地域のレジリエンスの事例を考察する。

事例企業に辰馬本家酒造株式会社を選定した理由は、以下の通りである。

- ① 日本の長寿企業の中で最も多い業種が酒造業である。現在1200社ほどある日本酒製造業で60%以上が100年以上の長寿企業といわれている¹³⁴。
- ② 神戸灘五郷地区は全国第1位日本酒産地で30%のシェアを持つ日本酒の大

¹³⁴ 朝日新聞社編（2011）『日本の百年企業』p 376 朝日新聞社

産地であるが、1995年1月17日の阪神・淡路大震災で多大な被害を受けたにもかかわらず1年足らずの短期間で復興した。

- ③ 当時、灘五郷酒造組合理事長であった辰馬章夫社長が、業界のリーダーとして灘五郷復興の陣頭指揮をとった。
 - ④ 辰馬本家酒造自体も、当時の年間売り上げ100億円に対し間接損害まで入れると85億円の大きな損害を被った。
 - ⑤ 被災直後から約1月間の社内のレジリエンスの内部記録が残っている。本研究調査のためにその貴重な資料を借用できた。
 - ⑥ 同社は、現在、業界順位では10位前後の大手酒造会社であるが、従業員210名、年間生産高80億円であり、中小企業に分類される企業規模である
 - ⑦ 明治期の生産高は日本一を誇ったこともあり、創業350年を経た灘五郷地域でも名門のファミリー企業である。
- これらが事例企業の選定理由である。

第1項 辰馬本家酒造 350年の沿革とレジリエンス

辰馬本家酒造会社の概要は、下表の通りである

表 5. 辰馬本家酒造株式会社の概要

商号	辰馬本家酒造株式会社（たつうまほんけしゅぞうかぶしきかいしゃ）		
創業	寛文2年（1662年）	法人化設立	大正6年（1917年）
本社所在地	兵庫県西宮市建石町2番10号		
資本金	9,000万円	株主	辰馬章夫他37名
従業員数	287名（平成7年1月17日震災時）	営業所	東京都他5か所
役員	代表取締役会長 辰馬章夫：1981年社長、1989年第15代当主、 2006年会長 代表取締役社長 辰馬健仁：2006年社長		
決算	平成23年3月期売上高7,984百万円 純利益387百万円		
事業内容	清酒「白鹿」、焼酎、リキュール製造・販売、奈良漬製造・販売他		
グループ事業	文化事業、ホテル事業、教育事業、社会福祉事業、不動産業事業、 スポーツ事業他		

出典：『会社四季報 未上場会社版 2012年下期版』（東洋経済新報社 2012年）

辰馬本家酒造会社 350年の沿革¹³⁵とレジリエンスを概観する。

¹³⁵ 辰馬本家酒造私本（1975）『第一三代 辰馬吉左衛門を顧みて』（全巻）辰馬本家酒造

① 創業（1662年）から第10代当主時代まで（1855年）：江戸積み中心の下り酒¹³⁶

初代辰馬吉左衛門は、摂津国西宮の邸内に掘った井戸から清冽甘美な水が湧き出したことから酒造りを始めたと伝えられる。創業した当時は100石程度の生産高であったが、人口の増加が著しい江戸をターゲットにして95%を江戸積み（江戸へ出荷）する販売戦略で業績を伸ばした。17世紀の終わりころには、灘五郷でも有数の酒造家となっていた。1847年（弘化4年）の大火で居宅蔵全焼により古記録は焼失した。江戸積みのために必須の海運事業を自社事業として運営したが、当時の海運技術ではまだまだリスクの大きな樽廻船業への進出であった。リスク分散の手段として当時の海上保険である海上請負事業にも進出し、将来の損害保険事業進出の礎となった¹³⁷。リスク分散の手段として有効な事業展開であった。第10代当主は、自社敷地内から湧き出る酒造りに欠かせない宮水を同業者へ販売する事業を始め、多角化事業の中でも同業者を顧客として地域全体を繁栄に導いた。同業者等のステークホルダーとの協調戦略を採った。江戸の金貨を大阪の銀貨に変える為替金融業にも乗り出した。本業の酒造業をコアコンピタンスとしながら関連する多くの関連事業に進出した。

② 第11代当主時代から（1855）第12代当主時代まで（1897）：封建社会に異色の女性経営者の活躍

第10代辰馬吉左衛門は、第9代当主の娘婿であった。西宮酒造業の総代となり灘酒の江戸積みに貢献したが1855年（安政2年）48歳の若さで早世した。遺児が第11代辰馬吉左衛門を襲名したが、若年だったため、その母である第10代当主夫人のきよが事業の陣頭指揮をとった。幕末維新の混乱期に江戸への酒樽の運搬手段である海運業を増強し、その流通経路を全国にのぼした。販路拡大により地方への販売を10倍にのぼす積極展開を図るとともに、有能な従業員栄之助を発掘し、訓育したうえで番頭格として重用した。この時代には異色の女性経営者であり、当時でもその経営手腕は目を見張るものがあつた。人材を積極的に活用して多難な時代を乗り切った。この時期、きよの経営で明治初年からの20年間で生産量を4倍に増やし1889年には、酒造石高全国1位となり、業界の地位をゆるぎないものとした。エッフェル塔が建設された1889年、第4回パリ万国博覧会に清酒「白鹿」を出品して賞状・メダルを受賞し、高級酒「白鹿」の名を不動のものとした。第10代当主夫人きよは、経営者リスクを救うまさに「中興の祖」であつた。

辰馬本家酒造私本（2000）『第一四代 辰馬吉男会長を偲ぶ』（全巻）辰馬本家酒造

¹³⁶ 下り酒（くだりざけ）とは、江戸時代に上方で生産され、江戸へ運ばれ消費された人気がかい上質の酒をいう

¹³⁷ 1918年東京海上の支援を得て辰馬海上火災保険株式会社を設立している。後の興亜火災海上保険株式会社の前身である。（出典：前出『第一三代 辰馬吉左衛門を顧みて』）

③ 13代当主時代から（1897）第14代当主時代まで（1989）：繁栄から苦境の時代へ、そして復活

第13代辰馬吉左衛門は、1897年（明治30年）から1937年（昭和12年）まで40年間にわたり当主の座にあった。明治後半から昭和の初期にかけて第13代当主の時代は、日本が世界に進出していく発展の時代であった。辰馬家の個々の事業は浮き沈みがあったものの、海外進出、海運事業、保険事業、不動産事業、その他の関連企業を設立して従来の事業を多角的に拡大し、それらを集大成していった時代であった。多角化事業の多くを経営の軌道に乗せた辰馬家は、関西地方の財閥の一角に数えられるまでの資産家となった。本業では高級酒「黒松白鹿」を発売し、白鹿ブランドの高級イメージ化を浸透させるとともに、酒造石高を40,000石にまで引き上げた。

第14代当主辰馬吉男は、初代辰馬吉左衛門の志を引き継いだ。世襲名には終わりを告げた。当主の座は、1937年（昭和12年）から1989年（平成元年）までの52年間におよんだ。この時期で最も苦しかった出来事は、第2次世界大戦下における経営であった。戦時下の酒造の統制や酒蔵の軍需工場への転用等によって、酒造業本来の事業は大幅に制限された。戦争による直接被害としては、終戦直前の昭和20年5月、酒蔵が軍需工場とみなされ5回に及ぶ空襲による戦災で53蔵のうち35蔵を焼失し生産は半減した。さらに戦争終結とともに、台湾、中国に進出して生産販売活動を展開していた海外資産はすべて没収され、海外子会社は消滅した。また、GHQ占領政策の一つである財閥解体によって地方財閥である当主も対象となり、辰馬本家が保有する多くの資産や企業群はその手を離れて行った。海運会社、損害保険会社も手放した。

戦争による灘五郷地域の物的損傷は大きく、工場全体の被災率は71%という壊滅的な状況であった。しかし、戦後、灘五郷の蔵元は各蔵が酒家再興にかける執念によって苦難を乗り越え復活を果たした。この時期に各社は従来の伝統にとらわれない大規模、効率的な蔵を新設し、酒の主産地としての灘五郷の面目を復活させた。辰馬本家酒造も1982年（昭和57年）、自社の創業320年を記念して「白鹿記念酒造博物館」を開設し、社業の歴史の展示とともに地域文化である酒造業の歴史文化の保存に功績を残した。

④ 15代当主（現当主）の時代から現代：阪神・淡路大震災とその復興

第15代当主辰馬章夫は、1989年（平成元年）、48歳で当主を引き継いだ。21世紀を間近に控えて国際化、情報化多様化のなかで、伝統産業としての強みを生かしながら新しい文化創造に着手し、米国コロラド工場（平成2年）、甲子園都ホテル（平成3年）、香榎園テニス倶楽部（平成3年）、新醸造工場（平成5年）など相次ぎ新しい事業に進出し、新たな白鹿グループ作りに専念した。しかし、平成7年1月17日午前5時46分、阪神・淡路大震災が灘五郷の直下で

発災し、生産設備や博物館レンガ蔵などに大きな被害をもたらした。当時の年間売上高の半分にあたる 50 億円を超す直接損害をもたらした。地震被災直後の記録として、当時、総務担当の矢野取締役による手書き手記や復興への取り組み資料、各種新聞記事等の貴重な資料が残されている。本章は、同社の許可を得てこの記録資料を記載している¹³⁸。

第2項 阪神・淡路大震災の被災状況

① 阪神・淡路大震災の概況

平成 7 年 1 月 17 日（火）午前 5 時 46 分、淡路島北部を震源とするマグニチュード 7.3 の活断層の破壊による直下型地震が発災した。神戸市の中心部を直撃したこの地震は、死者 6,400 名負傷者 43,700 名にのぼる甚大な人的被害と交通、港湾、水道、通信、電気等のインフラ、ライフラインを著しく損壊する大災害をもたらした。地震発生直後から各地において同時多発的に火災が発生した。灘五郷地区でも散発的に火災は発生したが、住民の消火活動により大火災には至らなかった。直接的経済的損害は、9 兆 6 千億円にもぼると発表されている¹³⁹。間接損害やその後の風評被害等による観光産業等への経済的損害を加えると、それをはるかに上回る損害と言われる。

図 11. 阪神・淡路大震災 震度 7 の分布



出典：内閣府 防災情報 確報版（2006）

¹³⁸ 記載にあたっては、多くの社外秘事項もあり、それらを除く部分で掲載の許可を得た。

¹³⁹ 国土庁推計（平成 7 年 2 月 14 日現在）

http://www.bousai.go.jp/4fukkyu_fukkou/hanshin_awaji/101.pdf (2013 年 3 月 5 日アクセス)

② 灘五郷清酒業界の被害と影響¹⁴⁰

表 6. 灘五郷地域 被害状況

項目	内容
震源と震度	灘五郷の酒造メーカーは、震源の真上に当たる神戸市灘区、東灘区、西宮市にまたがる約 13km に 51 社が点在。震度 7（史上初めての最高震度）
被害状況	江戸時代末期から明治時代に建築した木造やレンガ造りの酒蔵、木造事務所はすべて倒壊。震災直後の報道各社は「灘五郷壊滅」と報道。火災はすべて初期消火、阪神高速道路の倒壊。昭和 56 年以降建設の新工場は、内部の設備の損害はあったが、建物本体の損害は、比較的軽微であり復興も早かった。
復旧状況	ライフラインが復旧すると灘五郷の復興は早く、震災後 9 か月の平成 7 年 10 月の前年同月比で 96.3%まで回復
復興状況	自社のブランドに誇りを持つ中小の酒造メーカーに、大震災を契機として生き残りを目指した新しい動向が発生。震災によっても影響を受けなかった『宮水』という地下資源が共有財産という意識を生み共同化、協業化を促進。

（出典：内閣府 防災情報 確報版 2006）

地震名「平成 7 年兵庫県南部地震」、災害名「阪神・淡路大震災」の震源地は淡路島最北端深さ 16 km のところである。この活断層型直下地震は、震源から神戸市の岩盤を東北東に砕いて走った。神戸市須磨区から長田区、中央区、灘区、東灘区、芦屋市、西宮市を横断する形になり、これらの都市の真上では震度 7 の揺れを起こした。阪神高速道路神戸線の東灘区の区間 600m を一瞬にして横倒しにしてしまう強さだった。

鉄筋コンクリート造の建物も耐震性のないものは転倒し、中層階が圧迫骨折のように破壊された。気象庁観測史上初の震度 7 の激震であり、都市直下型としては世界最大クラスの地震であった。灘五郷の酒造メーカーは、震源の真上に当たる神戸市灘区、東灘区、西宮市にまたがる約 13km のところに震災前は 51 社が点在しており、そのすべてに大きな損害を与えた。100 年を超える老舗酒造メーカーが多いこの地区は、江戸時代末期から明治時代に建てられた

¹⁴⁰ これらの記録は、矢野が切り取った多くの新聞情報や、灘五郷酒造組合が収集した資料によるものである。

木造やレンガ造りの酒蔵、さらに木造事務所が多く残っていたが、これらはほとんどが倒壊してしまった。台風に備えて屋根瓦を重石として作られている木造蔵は、地震に対する備えは全くなかった。しかし、1981年以降の新しい耐震基準で建てられた鉄筋コンクリートの工場や事務所の損害は軽微であった。毎年、1月中旬は新酒の仕込み季節であり酒造の最盛期である。地震発生時刻の午前5時46分頃は、蔵の中には多くの蔵人が入り、その日の作業についたばかりの頃であった。灘五郷にある木造やレンガ造りの酒蔵や事務所では、建物倒壊により多くの被害が出た。震災直後の報道では、木造蔵倒壊の被害写真が大きく載せられ、「灘五郷壊滅」の文字が大きく報じられた。灘五郷酒造組合は、直ちに、傘下組合員に対して「阪神・淡路大震災被害状況調査表」のアンケートを実施し、これらの調査に基づき種々の対応がなされた。2月初旬の調査の集計では、被害総額2,000億円（建物1,000億円、機械装置500億円、原材料等200億円、その他300億円）と報告された。圧死者は20数名に上り、うち杜氏、蔵人などの季節従業員は9名が犠牲となった。さらに酒造最盛期であったため、原材料である酒米（白米換算約8,000t）、もろみ（1,500t）、貯蔵製品、出荷製品等製造中の半製品にも多大な被害をもたらした。

しかし、ライフラインが復旧すると灘五郷の復興は早かった。業界としての数々の対策が功を奏している(後述)。復興の指標となる兵庫県の清酒出庫数量は、震災後9か月の平成7年10月の前年同月比で96.3%まで回復している。阪神・淡路大震災で奇跡的に助かったものに「宮水」がある。「宮水」は酒造りに欠かせない醸造用好適水として、灘地区を日本一の酒の産地したもっとも重要な天然資源である。「宮水」は、灘地区のうち特に西宮市の久保町、石在町、東町あたりから湧出する地域が限定された地下水である。六甲山中の花崗岩の岩盤を流れてくる地下水で、酒造りに大敵の鉄分が少ない一方、リン、カリウム、カリが多く含まれる硬水で、これらが麹や酵母の栄養分となり酵素の作用を促進する水である。海に近いことから適度な塩分を含みこれらのミネラル成分が酒造りの酵母の発効を促進させ、発酵の強い辛口豊潤な灘の酒として古くからこの地で酒造りが盛んとなった理由の一つでもある。地震直後は、わずかに濁りを生じたがすぐに元に戻り以前と変わらぬ清冽な湧出水として復活した。

震災を契機に次世代への生き残りを目指した共同化、協業化が始まった。これだけの損害を受けた状況の中、同地区で地場産業として生き残っていくには、自社単独での繁栄はあり得ない。震災によっても影響を受けなかった「宮水」という共通の自然資源を守ることができたことで、共有財産という意識が共同化、協業化という行動に結びつく契機となった。地域産業としての生き残りを賭けたこれらの中小酒造メーカーの決断を、灘五郷酒造組合も後押しした。

③辰馬本家酒造の被害と影響

イ) 震災関連の記録

元銀行員であった矢野は1994年4月に取締役総務部長として迎えられた。そのわずか9月後に、この大震災に遭遇した。矢野は社長の陣頭指揮を補佐する立場から、采配を振るった。辰馬章夫社長は、灘五郷酒造組合理事長という地域酒造業界のトップにあり、灘五郷地域全体の復興業務を優先する業界リーダーの立場にいた。一方、辰馬本家酒造の震災復興処理のすべての情報は矢野の下に集約され、適時、社長に伝達され素早い意思決定が下されて行動に移されていった。矢野は、業界業務で不在がちな辰馬社長との綿密な連絡を取るため、情報のやり取りはすべて社内便せんに残し、社長への連絡は漏れることはなかった。復興に関する書類も含めた膨大な記録は、A4紙ファイル12冊に分けられ保存されている。震災復興関連のその他の資料と合わせると記録資料の合計は、1,500ページを超えるものである¹⁴¹。

ロ) 辰馬本家酒造の被害

図 12. 辰馬本家酒造の被害



(出典：白鹿記念酒造博物館)

2月6日現在で書かれた灘五郷酒造組合員へのアンケート「阪神・淡路大震災被害状況調査表」では、辰馬本家酒造の人的被害は、社員の重傷・入院は2人、杜氏や蔵人などの季節労働者の軽傷は5人、上記家族の死亡は6人であった。物的被害額としては、建物、設備、製品・仕掛品・原材料等は57億52百万円、

¹⁴¹ 【参考文献】《新聞・雑誌・その他》にタイトルおよびファイル枚数掲載。筆者は、これら資料をすべて借り受け、記録された内容を詳細に分析した。その記述の中から辰馬本家酒造の災害に立ち向かう組織能力としてのレジリエンスの要素を抽出した。

間接被害も入れた被害額は最終的には 85 億 5 千万円であった¹⁴²。当時の辰馬本家酒造の年間売上高 100 億円の企業としては、財務的に見れば危機的といえる大損害である。しかし、歴史的建造物である木造蔵やレンガ蔵の倒壊による物的損害は大きかったが、最新鋭生産設備を擁し耐震性に優れた六光蔵は、震災前年の 1994 年に完成しており、建物の損害は軽微であった。そのため、インフラ回復後の生産回復の足取りは順調であった。ただし、インフラの復旧の遅れという難問が立ちはだかった。

第3項 辰馬本家酒造のステークホルダーへの対応

震度 7 の地震という想定外の自然災害リスクに直面し大きな損害に遭遇した時に、この危機を乗り越え経営を持続していくために、辰馬本家酒造はステークホルダーに対してどのような対応をしたのかは、組織としてレジリエンスが発揮される場所である。日常の経営活動とは全く違う組織力が求められる。矢野が記録した被災直後の 1 月間の記録書類の中からそれらの組織力の動きを追い、歴史的経緯や地域社会とのかかわりも含めて自然災害リスクへのレジリエンスを探究していく。

① 社員（OB 含む）・従業員（蔵人等の季節労働者を含む）・関連会社への対応

毎年、1 月は酒造りの繁忙期であり地震当日もすでに社氏を中心に多くの蔵人が酒蔵の中で作業を行っていた。午前 5 時 46 分に震度 7 の地震が、辰馬本家酒造の酒蔵を襲った。地震の大きな揺れにより、当地区の木造蔵はすべて倒壊した。辰馬本家酒造でも明治 27 年築の新田十番蔵の重い瓦の屋根が落ちてきたが、幸い、酒蔵にある多数のタンクにより梁が支えられ多くの空間ができたため、直接、その蔵の中で働いていた蔵人たちのなかに、下敷きになったものはなかった。軽傷負った蔵人は 5 人いたが、奇跡的に死者、重傷者は出ず、辰馬本家酒造の直接的被害は少なかった。しかし、社員の家族 6 名がそれぞれの自宅で犠牲になった。

辰馬章夫社長は、幸い身体的な負傷はなかったが、余震による被害が予想されるため、1 月 17 日（火）8 時 30 分、社長は自宅から関連会社の甲子園都ホテルに移動した。8 時 40 分には第 1 回目の社内巡回を行い、本社事務所棟の損傷が軽微であることを確認後、本社内に対策本部を設置し、人的被害、物的被害情報等の被害状況を確認した。地震直後のホテルは被災した従業員家族や一般市民の避難所、その後の援助物資の保管場所として開放した。

9 時 00 分には、各部門の責任者による第 1 回目の緊急会議が招集され、OB

¹⁴² 森本隆男他（1998 年）『転換期の日本酒メーカー～灘五郷を中心として～』 p 155 森山書店

を含めた社員・従業員及びその家族の安否確認の情報収集が行われた。安否情報の収集は困難を極めたが、最終的にはバイクを使って社員・従業員の自宅を回って情報を収集した。19日(木)には全国8か所にある支店・営業所の社員にも応援要請を出し、全社を挙げて安否確認を行った結果、全社員287名すべての安否が確認されたのは4日後であり、社員の家族6名の死亡が判明した。震災の翌日18日(水)には、これら家族のために葬儀の手配も行い、20日(金)10:00には社員家族の合同葬儀を執り行っている。震災の混乱時に、個々の社員では困難な葬儀の手配を企業が代替する気遣いは、ファミリー企業としての絆を一層強め、困難に立ち向かう強い連帯感を生み出している。21日(土)の出勤者は156名(うち支店・営業所からの応援者40名)、出勤率54%であった。23日(月)には被災者への見舞金リストが作成され、2月10日(金)に支給されている。企業の財務的困難である中においても、従業員の生活を守るための手配がすばやく行われている。

1月27日(金)には、緊急時の特別な勤怠関係の通知がなされた。酒造りの現場を担う蔵人は季節労働者であるため、地震による休業によって、蔵人の雇用保険の休業補償対象条件である雇用日数が不足するという事態が発生し業界でも問題になった。辰馬章夫社長は、灘五郷酒造組合理事長として雇用保険の適用条件の緩和措置を労働基準監督署に要求したが、行政の特別扱いはなかった。辰馬本家酒造では、支給条件を満たすため、震災後も蔵人の雇用継続を行い、全員が支給対象となるよう対処した。蔵人は酒造りのための季節労働者であるが、災害後の後片付けや復興に向けての業務にはなくてはならない人的パワーであり、蔵人に対してもその生活を守るための特別な配慮を欠かさなかった。ここにおいても、ファミリー家族の一員としての取扱いは季節労働者へも及び、辰馬本家酒造への信頼を内外で高めていった。

辰馬本家酒造では、白鹿グループの社員向けに社内報「HAKUSIKA だより」を毎月発行している。震災後わずか14日後の平成7年2月1日にもNo.269号が発行されている。ファミリー企業として心をつなげて危機に立ち向かうため、社員結束のリスクコミュニケーションツールとして活用している。大災害の後も絶やすことなく、むしろグループ社員全員に向けて積極的にこのツールを使い、危機に立ち向かう社長のメッセージを伝えている。同号の巻頭言に掲載された辰馬章夫社長のメッセージの一部引用する。「…白鹿創業の1662年は、天災地変や火災が多発した年と聞いています。以来330有余年、戦災¹⁴³をはじめ幾多の試練を乗り越え事業の灯りを守り続けてきました。…(略)多くのハクシカファンのためにはもちろん、主産地灘五郷の名誉にかけても、後世に名

¹⁴³ 昭和20年アメリカ軍の空襲により、53歳中35歳を焼失した。(前出『第一四代 辰馬吉男 会長を偲ぶ』)

を成すハクシカの底力を示そうではありませんか。… (略)」。社内報は、辰馬本家酒造のファミリーとして精神的結束を強めるコミュニケーションツールとして、これ以降も毎月発刊されている。

震災直後の1月25日には旅行会社JTBとの打ち合わせを行い、その年の6月に5年ぶりに予定されていた全社員旅行を予定通り実施すると決定した。震災の傷跡もまだ生々しく残る6月23日に、予定通り全社旅行が実施され、社長も含めた全社員が、大震災の苦労を一緒に洗い流す機会を作った。有馬温泉での楽しい思い出のニュースがこの社内報に多数載っている。日本的経営の象徴的行事である社員旅行は、コスト削減や社員の意識の変化等を理由にして、近年では多くの企業で中止されているが、辰馬本家酒造ではこの時期でも予定通り実施した。組織力として信頼の絆と結束を強める効果は大きく、組織構成員相互の精神的な癒し効果と共にモチベーションを高め、組織としてのレジリエンスのエネルギーを養う機会を作っている。

② 同業者（酒造組合）や行政への対応

灘五郷酒造組合理事長の任にあった辰馬章夫社長は、被災直後から組合執行部による災害復旧本部を立ち上げ、組合各社の被災状況の調査や調整を行い、行政との折衝やマスコミ対応に当たった。同業者は日常では良き競争相手であるが、非常時には共に痛みを分かち合う同胞として仲間意識が働き、自社単独の抜けがけ的行為を自粛する社会的倫理感が働き、統一的行動がとられた。1月30日には、兵庫県知事、神戸市長、西宮市長宛てに兵庫県酒造組合連合会会長と灘五郷酒造組合理事長の連名で上下水道、宮水地帯の早期復旧、倒壊廃材等の早期処分、税制面の特別配慮、災害復旧にかかる特別金融措置等の陳情書を提出している。また、事故直後の新聞報道で「灘五郷壊滅」の記事が出たため、灘五郷の製品が入手できなくなるとの風評により、買占め等の動きが出るのが懸念された。震災被害を増幅させる風評被害に対処するため、正しい情報を流すために、辰馬理事長としてマスコミへの露出度を高めて風評被害対策に腐心した。

各社の被害状況は、生産工場である蔵の作りによって大きな差が出た。中小メーカーは、江戸時代から続く木造蔵しか所有してしないところも多く、その蔵を失ったメーカーは大きな痛手を負い復旧に手間取った。51社ある灘五郷酒造組合員の中で大手メーカーは、メイン生産工場が鉄筋コンクリートの蔵になっていたため、これらのメイン工場の損害は軽微であった。復興状況の中で、被害の大きい中小メーカーに新しい動きが芽生え始めた。従来、なかなかまとまりにくかった瓶詰ライン等施設の共同利用や協業化がみられるようになった。平成7年7月には国税庁が行う新酒鑑評会で金賞を受賞した実績のある中小規

模の 5 社の会で「神戸地酒金賞会」が発足し、統一のPR用パンフレットの作成・配布や、共通ラベルの開発、商品の共同開発、共同配送、新酒試飲会の開催等を計画することとなった。また、平成8年4月には、中小2社の酒造会社が共同して新会社を設立し共同工場、イベントホールの建設を計画した。プライドを持つ灘五郷の各社は、自社ブランドを大切に守りながら、共生する中で地場産業として事業を継続していこうとする新しい流れが、この震災の中で生まれた。組合の支援活動もあってピンチの中で伝統を守るためにチャンスをつかもうとする革新力が働いた。灘五郷酒造組合でも地域全体の復興を早めるためにこれらの動きをバックアップした。しかし、以前から事業継続の問題を持っていたいくつかの酒造メーカーは、これを機に廃業・倒産の手続きを取ることになった¹⁴⁴。この時も、廃業・倒産メーカーのブランドと従業員は、灘五郷の大手メーカーが引き継いだ。

③ 取引先（関連企業・販売店、建設会社、施設関連会社）への対応

マスコミ等による「灘五郷壊滅！」報道により灘五郷が大きな痛手を被っている間に、他地域のメーカーが進出してくる恐れがあった。酒造会社の直接の出荷先である卸および小売の酒販組合へは、灘五郷酒造組合として全国卸酒販組合中央会、全国小売酒販組合中央会宛てに、震災により生産に滞りや中断が出て迷惑をかけていることへのお詫びや理解の依頼とともに、秩序ある正常取引の継続を依頼した。灘五郷酒造組合として一致した依頼をしており、そのために組合内部に対しても自社単独の行動を控えるよう要請した。これらの依頼に対して、酒造会社の直接の取引先である全国卸売酒販組合中央会は、傘下の酒販卸商の組合員に対して「流通秩序を乱さないように」との通達を出した。その中には「灘五郷生産者の方々との長い信頼関係の維持につきましては、特段のご高配を賜りたく・・・」の文言が付された。辰馬理事長が最も恐れた風評被害を出さないための措置に協力し、灘五郷を風評被害から救い地域全体のレジリエンスにつなげる信頼の行為がなされた。

辰馬本家酒造の関連会社・取引先への財務関係の指示は早かった。震災後わずか4日目の1月21日には、経理担当に「関連会社・取引先への経費支払いは期日通りに実施すること」の指示を出している。取引先の資金繰りに悪い影響が出ないようにとの配慮からの対応である。震災といえども取引の信用を守ることが最優先である。関連会社・取引先に対する不安感を払拭することが何より大事であった。

¹⁴⁴ 前出『転換期の日本酒メーカー』p161：灘五郷の長寿企業の中でも財務体力の弱い酒造メーカー2社は、震災後、廃業に追い込まれた。世界長酒造と金露酒造である。その他県外から灘に進出していた中小日本酒メーカーも震災後、灘ブランドのイメージ低下を嫌い相次ぎ撤退していった。

建設会社からの動きも素早かった。辰馬本家酒造の被害修復のためのメイン業者の大林組は、1月19日（木）には、被害の調査を実施しており、修復の箇所をリスト化し、他の業者のとのJVの手配までしている。明治27年築の十番蔵は全壊で修復不能、資料館であった酒蔵館（レンガ蔵）は倒壊したが、内部の資料を他の場所に移転して、新たな酒蔵館を建設し復興することにした。酒文化の歴史的資料を展示する酒蔵館は、平成10年、リバイバルした。その他の設備関係は大きな損傷箇所はなく、生産を大幅に遅らすことはなかった。これらの復旧の速さも、通常時に培われた建設会社との強い信頼関係に基づく黙示の契約である。

④ 顧客への対応

辰馬本家酒造の直接の大口顧客は、酒販卸・販売店である。1月19日には、辰馬章夫社長名で卸店・酒販店宛ての見舞いのお礼、現状の被災状況、復旧まで迷惑をかけることへのお詫び状を出状している。素早い情報提供によって、心配をかけないよう配慮している。しかし、最終消費者である顧客に対しては、マスコミ報道によって被害の大きな地区や企業を集中的に連日のように映像と写真で伝えられた。震災翌日に出た新聞の「灘五郷壊滅！」の写真付き見出し記事が独り歩きして「灘はもうだめらしい」⇒「灘の酒はもう手に入らない」⇒「品薄になる前に灘の酒を買いだめしよう」⇒「今のうちに、ほかの地区の酒に変えよう・・・」とエスカレートする風評被害の可能性が予想された。こうなると、一企業単独の情報発信では手に負えなくなり、業界を挙げての取り組みが必要となり酒造組合で対応した。一社単独での復興宣伝は、かえって足並みを崩す恐れがあるため、酒造メーカー単独での行動は控え、販売店を通じて組合での一致した情報提供で対応することとした。さらに、辰馬章夫社長は、マスコミへの取材に積極的に応じ正確な現状の情報を伝えた。

⑤ 地域への対応

酒造メーカーの重要な経営資源の一つは、水である。西宮市内から湧き出る宮水が、酒造りに好適であることはすでに述べたとおりである¹⁴⁵。直後の検査で、幸い水質、水脈、水量とも地震による被害がないことが判明し、酒造りの原料としての水源は確保された。しかし地域住民の上水道は断水していた。辰馬本家酒造では、震災で水道の止まった地域の被災住民に宮水の井戸水を提供した。さらに、冬の寒い中での復興作業に疲れた体を日本酒で温めてもらうために日本酒等の自社製品を避難所に無料配布した。また自社の保有する事業所施設を開放し被災者の受け入れを行っている。辰馬本家酒造の関連会社甲子園

¹⁴⁵ 宮水については、p.70を参照。

都ホテルにおいては、17日はロビーが満員になるほど多くの被災住民を受け入れた。さらに職員寮を被災社員やその家族に開放し仮住居として受け入れた。また支援物資の保管配布基地としても利用した。

辰馬本家酒造の所在する西宮市の「市の花」は桜である。市内の多くの公園や河川の土手には桜の木が植えられており桜並木の名所となっている。「桜博士」として有名な故笹部新太郎翁¹⁴⁶本人の遺言で5千点にも上る桜のコレクション資料は西宮市に寄贈され、その後、このコレクションは昭和57年に設立した財団法人白鹿記念酒造博物館に寄託され展示・収蔵されている。この年、西宮市は市制70周年の記念すべき年であった。博物館は、西宮市との共催記念行事としてこのコレクション資料の一部を紹介する「櫻・さくら・桜」展の開催を予定されていた。しかし、西宮市は、震災のためすべての記念行事を中止した。辰馬章夫社長は、「つらい大震災のつめ跡がまだ残る西宮市の多くの公園や川の土手にも、今年も変わらず桜の季節がやってくる。誰もが震災による悲しみに打ちひしがれているときにこそこれから咲き誇る桜の明るさと生命力を感じてもらおう」と、復興への願いをかけて白鹿記念酒造博物館単独で開催することを決め、3月18日から5月8日まで開催した。3月5日の読売新聞には「心に桜を咲かせてください 市民少しでもいやせれば 白鹿記念酒造博物館」の題字が大きく報道された。自らも被災した地元企業からのエールの贈り物に地域市民から高い評価を受け予想以上の入場者があった。さらに辰馬章夫社長は、この収益金を全額市の基金に寄付し、震災で荒れた地域の緑化事業への助成金などに充てられた。

日本人にとって桜は特別な花である。桜まつりは各地で行われ、重要なコミュニティの場ともなる。震災で被災した地域の住民は気落ちし意気消沈しており祭りどころではないと考えるのが通常の行政や一般人の考えであろう。しかし辰馬章夫社長は、違った。例年行われている春の祭りに地域の祭りが、震災によって中止されるという事態になれば、震災復興で沈みがちな精神的エネルギーをさらに冷え込ませる事態にもなりかねない。「花は浮かれるために見るのではなく地域の発展と希望を託すのだ」という故人笹部翁の教えを実践した。

京都西区にある松尾大社は、古代の渡来氏族秦氏を神職にした大社として有名だが、秦氏は酒造の技術も日本に伝えたことから、中世以降、松尾大社は酒造の神としても信仰されている。灘五郷の酒造各社も、自社を護る醸造の神様として崇め、神社への参拝は重要な行事になっている。しかし、今回の震災でその参拝を躊躇する機運が強くなったが、辰馬本家酒造では、辰馬章夫社長の意向により役職者全員で大社へお参りした。1月31日であった。神社参拝は、

¹⁴⁶ 1887年生~1978年没。サトザクラ、ヤマザクラなどの日本の植物学者で日本古来種の保護育成に尽力し、「桜博士」といわれた。

こういう時期だからこそ、大震災で被災したが身体が無事であったことを感謝し、地震で亡くなった方の意思を継ぎ、復興のために力強く前向きの気持ちを持つべきという危機管理におけるリーダーの前向きの積極的意思決定の行動である。

⑥ 株主（辰馬一族）への対応

辰馬本家酒造は、辰馬家一族 37 名が所有する同族の株式会社である。350 年に及ぶ長い歴史の中で、明治期には、酒造以外の事業の多角化により社業が大きく発展し関西財閥の一角を占めるまでになった。第 13 代当主は、昭和 4 年には昭和天皇と軍艦大和でご陪食の栄誉にも浴している。戦後、アメリカの占領政策の中での財閥解体の対象企業となり、多角化した事業の海運業や損害保険業を手放すことになったが、創業家に蓄積された不動産をはじめとする莫大な資産は残り、コアコンピタンスである酒造業を中心とした事業に特化していった。筆者の辰馬章夫当主へのインタビューの中では「これらの不動産資産も社会からお借りしているもの」との考え方を述べている。経営の神様と言われる松下幸之助翁の「企業は社会の公器」に通じる経営の根底にある理念であり、日本的経営の考え方にある連携や連帯の考えが窺える。由緒ある前当主の自宅も修復不能で取り壊しとなったが、自家の損害よりも、株主以外のステークホルダーへの配慮を優先する気配りをしている。取引先の資金繰りに悪い影響が出ないようにとの配慮からの関連企業・取引先にたいして不安を与えない配慮による財務的対応にもその考えが窺える。地域に根差すオーナー企業である当主の資金的バックグラウンドが、取引先に対する信頼感を高める原動力になっている。当主の資産は公開されていないが、阪神・淡路大震災の被害でも揺らぐことの無い盤石なものであると思われる。

⑦ メディア等他の関係者への対応

メディアは、阪神・淡路大震災の直撃で日本酒産地の灘五郷地区の損害を「灘五郷『壊滅』のしかかる息吹の中で 過去の教訓生かし再生へ息吹」と報じた¹⁴⁷。そして江戸時代から続く老舗を象徴する酒蔵群が、軒並み倒壊し無残な瓦礫と化したこの地区の被害写真を連日掲載した。もともと台風等に備えて重たい瓦屋根の構造を持つ木造の酒蔵はそのほとんどが 90 年以上を経過していた。六甲おろしの寒風を呼び込むため北側に広く空いた窓のある酒蔵建築は、震災を考慮したものではなかった。昔ながらの木造レンガ作りの酒蔵が軒を連ねた景観は、兵庫県でも有数な酒蔵の町としての観光スポットで人気の場所であった。これらの木造蔵は地震には全く無防備であった。震災後 3 か月が経過した時点

¹⁴⁷ 読売新聞 1995 年 1 月 22 日

でも、被害直後の写真を掲載して「酒蔵の町並み消えた 9割が全半壊」の題字が社会面に大きく報じられた¹⁴⁸。

大手ブランド企業を中心に酒造りの工場は、耐震構造を持つ鉄筋コンクリートの近代的工場を合わせて持ち、工場の建物自体への損害は軽微であったが、大手メーカーでも工場内部の機械装置の損害は甚大であった。辰馬本家酒造の工場も明治 27 年築の 10 番蔵の全壊や、白鹿記念博物館の一部であるレンガ作り蔵が倒壊した様子が、震災当日の夕方テレビニュースで放映され「白鹿は壊滅した」との印象を与えるものであった。矢野の手記にはこの時の様子を「何ら確認もせず道端から撮影してニュースに流すのは無責任すぎる」と報道の無配慮な姿勢に憤慨するとともに、「よっし、何としても製品ライン復旧第 1 号を目指してマスコミに訴えなければと決意した」との述懐が記されている。そして、同地区で真っ先に製造ラインの一部を修復しマスコミを使ってアピールした¹⁴⁹。その陰には、断水していた工業用水を戦前に取引があった造船会社が、他地域から工業用水を船によって海上輸送してくれる支援があった。自社のレジリエンスを支援してくれたのである。

第2節 辰馬本家酒造のレジリエンスと VRIO 分析

バーニー等の展開する RBV 理論の本質は、「競争優位の源泉」を企業内部に存在する経営資源に求めて、持続的競争優位を左右する要因は、その企業が持つ経営資源や組織能力等の有形無形の資産にあり、これが収益性を決めるという理論である。そして戦略的に重要な資源の条件として、「価値」「希少性」「模倣困難性」「組織」の 4 つを挙げている。

一方、長寿企業が存立する目的は、他の企業との競争戦略による収益性の最大化ではなく、創業家が存立の理念に掲げた事業の目的を貫徹するためとして、長期存続を一義としている。この考え方を RBV 理論の VRIO 分析に活用してレジリエンスの要素を抽出したことは、第 2 章で述べた。すなわち、経営資源の属性に着目し、財務資本、物的資本、人的資本、組織について、「危機対応のレジリエンス構造分析フレームワーク」の 4 要素を提示した。その基盤にあるのはステークホルダーとの間の信頼をベースにした社会関係資本である。4 要素は、V（経済価値ある資源）＝危機に耐える財務体力、R（希少な資源）＝危機でも守る伝統とピンチをチャンスに変える革新、I（模倣困難性な資源）＝危機でも切れない長期的関係、O（組織力に関する資源）＝ファミリー企業的経営者の危機管理能力なのである。

¹⁴⁸ 朝日新聞 1995 年 4 月 15 日

¹⁴⁹ 震災から 3 週間後の 2 月 7 日には、ラインの一部が稼働し報道陣に公開した。

阪神・淡路大震災直後の危機対応の中で記録された辰馬本家酒造の災害対応の意思決定と行動プロセスを、辰馬本家酒造の組織能力レジリエンスとして、この分析ツールによって各要素にあてはめて考察する。

第1項 危機に耐える資金力・信用力・財務体力 (financial strength)

辰馬本家酒造の当時の年間売上高は、震災時、約 100 億円である。2 月 6 日時点で灘五郷酒造組合アンケートに報告された直接的損害は、57 億円とされている。しかし、この程度の損害では、びくともしない盤石な財務基盤を持っていると思われる。同社は、非公開株式会社であるため財務内容も不明であるが、自社の損害よりも、関係会社・取引先に対して債務の支払遅延を起こさないように指示し、関係会社・取引先への財務的迷惑を掛けないような配慮することができる財務体力である。戦前は地方財閥として当地域経済の一角をになう大企業グループであった¹⁵⁰。戦後の GHQ の財閥解体の対象となりその資産は没収されたほどの名門企業である。長い歴史の中で蓄積されたオーナー家の財力は、大企業のサラリーマン経営者とはけた違いの資金力と信用力を持っている。いざというときには、オーナー自身の財産貸付による直接的支援やオーナーの信用力による金融機関からの融資の道が確保される。倒産しないための絶対的条件は、何よりも強い資金力または信用力に裏付けされた資金調達力である。ここには、オフ・バランスの信用取引があり、それらが自社よりも取引先に財務的迷惑をかけない行動をオーナーが指示するという利他性の経営判断が行動に表れたと考えられる。第 3 章第 1 節でみた江戸時代のリスクマネジメントに見た「三ツ割銀精度」に似た自家保険的リスク対策の考え方を、形が違って残っているのである。しかもそれらは社会からの借り物であるという辰馬章夫社長の理念は、多くのステークホルダーに共感を与え同社に対する信頼の源になっている。それにより地域に根差すファミリー企業としての財務的基盤を持つことが可能となり、ステークホルダーとのゆるぎない信頼関係ができる。

第2項 危機でも伝統を守る保守力とピンチをチャンスに変える革新力 (conservative power and innovative power)

震災直後の1月31日に、酒造りの神として崇め信仰している松尾大社への参拝を欠かすことなく行った。信仰心は危機でも変わることなく、むしろ無事を感謝する気持でお参りする気持ちは、例年になく強い信仰心を生むことになる。例年行われる桜まつりに、故人の教えを実践して開催したことは、伝統を守る

¹⁵⁰ 菊池浩之 (2012)『日本の地方財閥』 p 131 平凡社新書

考え方でもあり、ピンチをチャンスに変える前向きな革新力もあわせて持っていた。震災直後の悲劇の中にあり、西宮市市制70周年記念行事はすべて中止される中で、「お祭り」による復興への願いは、通常では考えが及ばないのが一般的である。

しかし、辰馬章夫社長の意思決定は違った。一部には批判もあったと言われるが、あれだけ大きな震災からわずか2月後の3月半ばに、かねてより予定されていた白鹿記念博物館での「櫻・さくら・桜展」を単独で開催した。ピンチをはねのけて新しく生まれ変わり復興のチャンスをつかみ取ろうという精神的な革新力である。日本の祭りには酒は欠かせないものであり、自社の製品を望んでいるファンに対する感謝とエールの発信の効果もある。展示会を心待ちしていたファンは、その決断の革新性に賛同し主催者への感謝と信頼を高めることにつながる。革新力や新規力は、製品やサービスだけでなく顧客に対する地域の再興と発展を願う情報発信においても創造される。白鹿ファンだけでなく広く市民に元気を与える展示会開催の意思決定は、新聞紙上でも高い評価を受けた。地域や顧客へ復興に向けた明るい期待を与える革新的企画であったと言える。

第3項 危機でも切れない長期人的関係力 (long-term relationship)

当然のことながら長寿企業は、各種の利害関係者との間に、長い取引が成立している。その中で、人間関係は深く濃密になり、広い人的ネットワークが構築される。その関係は、強いものもあり弱いものもある。企業の中の関係では、ファミリー企業の特徴である「強い紐帯」によって一致結束した行動と、強い団結力が生まれ、困難に立ち向かっていくことができる。形式的にはなくなりつつあると言われる日本的雇用慣行である終身雇用制や年功序列型の雇用制度は、古い伝統と言われながらも労使の太い絆を作る制度として、今でもファミリー企業の経営の中に根強く残っている。親子二代の雇用も珍しくない。取締役総務部長の矢野の父親も辰馬本家酒造の役員であり、親子二代の雇用である。

辰馬本家酒造が、震災後わずか5か月後の6月23日には、5年ぶりの全社員の社員旅行を実施してその苦労に報いている。ここから生まれる強い従業員との信頼関係がレジリエンスの強靱なばねになっている。辰馬章夫社長の広い人間関係も、相互の信頼関係が長い期間に醸成され、危機の時には、各方面の関係者は損得を抜きにした支援行動となって発揮される。辰馬章夫社長の留守時に災害見舞いに訪問された関係者の名刺は58枚残っているが、それぞれ業界トップの著名人であり、この名刺だけでも多彩な各方面のトップとの幅広い交友ぶりが窺える。

金銭的取引によらない日本企業特有の「お互い様精神」は、互酬性そのものである。危機の時こそその真価が発揮される。清酒製造の復興に欠かせない水資源のうち、醸造用に使用する宮水については近隣地域への飲料水として提供した。一方、瓶の洗浄やボイラーに使用する多量の工業用水は、工業用水道の断水によりストップした。この問題を解決したのは戦前に取引のあった造船会社が支援してくれた工業用水の海上輸送であったことはすでに述べた。現在のビジネスとは直接関係ないが、長寿企業が持つ長い取引関係の中から生まれてくる「弱い紐帯」が、利他性の行動となって表れる。これらの「弱い紐帯」の持つ強い関係は、希少性のある資源であり他社の模倣困難な「見えざる資産」と言えよう。

このような希少で模倣困難な見えざる資産をもつ企業は、経営の評価が自ずと増していき、その結果、オーナーは地域の名士として業界や経済界の中でのトップの地位に就くことが多い。後に、辰馬章夫社長も西宮商工会議所会頭や業界トップである日本酒造組合会長を歴任している。

第4項 オーナー経営者のリスク感性に基づく危機管理能力 (crisis-management skills)

上記の 3 つの要素を引き出すのは、経営者の危機管理能力である。最も重要なのはオーナー経営者の意思決定であるが、それを支える組織でなければ、実行は出来ない。日本の気候風土から、自然災害が避けられないことを知っている経営者は、平時の時から危機に備えた経営を考え通常防災訓練は欠かさなかった。しかしそれは、これほど大きな地震を想定したものではなく、以前から続いている火災対策としての訓練であった。継続して実施している訓練は、いわば基本訓練であり、実際におこる事態は、それらの応用問題である。従って、想定外の地震による緊急事態であったとしても、日頃の訓練で培われるものである。地震発災後に、わずか 2 時間余りで緊急対策本部を設営し、ここを指揮命令の発信基地とした体制が出来上がっている。辰馬章夫社長が、業界のトップの業務に専念していても、自社の復興対策の指令塔は、取締役総務部長矢野光男という代替機能が配置できていた。言ってみれば、経営トップの代替性が確保されていたとも言えよう。経営トップの代替性を確保することは、通常の訓練で実施するには考えにくい現実問題ではよく発生することである。ただし、辰馬章夫社長と矢野取締役との強い信頼関係による暗黙の機能分担ルールができていたから可能になったと判断できる。想定外への対応ができる組織の危機管理能力である。

灘五郷の別の酒造会社の事例であるが、危機に直面した経営者のリスク感性を紹介する。ある企業は、江戸時代から続く木造蔵の倒壊跡地に、他の同業者

とともに従来から温めていた最新式の生産設備を備えたファクトリー見学コースと、倒壊した酒蔵の一部を改装したイベントホールを新設し日本酒文化の発信基地とした。今では年間 16 万人が訪れる観光スポットに生まれ変わり、震災前の売り上げを上回っている¹⁵¹。リスク感性から生まれた革新的アイデアである。ピンチをチャンスに変える経営戦略を意思決定できるこれらの危機管理能力は、危機に直面して発揮されることが多い。伝統産業と言われる地域産業において業界全体が危機に直面した時には、このように競争相手である企業とも相互信頼の下に連携し、地域全体で新しい道を探る道を選択させるのは、この地を酒造りの地域産業として復活させたいという長寿企業経営者の持つ社会的責任感が生む強い意志と言って良いだろう。

¹⁵¹ 日本経済新聞記事（1996年8月16日）「酒蔵、初の共同再建」及び筆者のインタビュー情報による。同社長は、「震災が無かったら、この構想も夢におわっていたと思う」と語っている。

第Ⅲ部 新理論の提示編： レジリエンスの本質とインプリケーション

はじめに

第4章では、レジリエンスの3階層構造について解説する。阪神・淡路大震災以降、防災の基本的な役割分担の考えとして定着した「自助・共助・公助」の概念にも通じるものである。さらに企業文化まで昇華したレジリエンスの形と、自社だけでは完結できないレジリエンスとしてのサプライチェーンについて論じる。これらを踏まえて最終的な仮説の検証を行いレジリエンスの本質を定義する。

終章では、中小企業の長寿経営を阻む他のリスクとして、投機的リスクに対するレジリエンスと事業承継リスクについて論じる。最後に、本研究から得られた結論からのインプリケーションとして、実務面から見た中小企業が今後の自然災害に備えてとるべき有効な対策を提言する。

第4章 定性分析から見たレジリエンスの本質

第1節 レジリエンスの3階層構造

第3章の辰馬本家酒造のレジリエンスの事例において、自社の組織能力だけではなく外部の支援が、レジリエンスに大きな影響を与えていたことが分かる。工業用水の給水運搬の支援であった。辰馬章夫社長が業界全体の風評被害で奔走している中、業界のリーダーとして、自社が復興ナンバーワンの名乗りを挙げたいと考えた矢野取締役を阻んだのが、社会インフラである工業用水の断水であった。水道管の補修は、上流から順番に回復されるので、自社だけ早く復旧させることは困難である。この難問題を解決してくれたのは、戦前に取引のあった造船会社であったことはすでに述べた。自社だけでは足りないレジリエンスを外部の力を借りて自社のレジリエンスを補強することは、一般的にはよくあることである。しかし、その力が、タイミングよく内容的にも上手く適応するかは、その選択肢を多く持つほど成功する確率が高い。そのためには、それまでに多くの方面との社会的つながりを大事にしているほど、いざというときに助け舟を出してもらえる。そこには、信頼という糸でつながれたソーシャル・キャピタルの蓄積があったからとも言えるであろう。その糸は多ければ多いほど太ければ太いほどそのレジリエンスのチャンスは大きくなるものである。

支援を受けて自社のレジリエンスを補強することとは反対に、辰馬本家酒造

は、自らも大きな被災をしながら、地域や他の被災者への支援を行っている。避難所への自社製品の提供、自社やグループ企業の施設の提供、自社製品にとって最も大事な資源である宮水を飲料水として提供したことなどである。さらに、物的支援だけでなく、震災からわずか2月後に開催に踏み切った「櫻・さくら・桜」展は、被災した多くの市民に癒しのプレゼントを送った英断である。辰馬本家酒造から、西宮市民への「震災に負けないで立ち上がろう」と呼びかけたエールは、被災者への精神面でのレジリエンスの提供と言えよう。

これら辰馬本家酒造に見られるレジリエンスを整理すると、3種類のレジリエンスに分類することができる。

第1のレジリエンスは、当然であるが「自社組織がもつレジリエンス」であり、これがレジリエンスの最も中心となる主体となるものである。その第一は財務体力である。資金に不足をきたし支払い能力がなくなった時点で倒産である。自社だけの資金力でなく、必要な資金を調達する能力を含んだものであり事業継続のための絶対条件である。外部からの資金調達力には長年の「信用」と取引先からの「信頼」の醸成が絶対条件となる。地域で必要とされなくてはならない存在と認められる必要がある。辰馬本家酒造の場合は、自社に85億円の直接・間接損害を受けながらも、真っ先に自社の取引先への支払いを滞らせないように指示しているが、これは自社のレジリエンスである財務体力があつてできることである。大企業に比べて経営資源の乏しい中小企業であっても、ファミリー企業の特徴であるオーナーの財務力や信用力がバックとなった財務体力がある。オーナーの財務力が乏しい小規模企業¹⁵²では、長年の信用によって取引金融機関からの支援を取り付けることが第一条件になる。これを危機管理の第一として理解しているオーナーは、自己の財務体力の範囲以上の規模の拡大は望まない。いわゆる「身の丈経営」である。日本の長寿企業に小規模企業が圧倒的に多い理由はここにある。言い換えれば長寿企業の企業規模は、レジリエンスの範囲内に留まっている危機管理の結果とも言える。

第2のレジリエンスは、「外部から注入する『支援』というレジリエンス」である。危機対応時には、どんなに財務体力があつても財力だけでは解決できない想定外の事態は必ずあるものである。辰馬本家酒造の事例の一つ目は、先に挙げた工業用水の断水を救ってくれた造船会社の支援であつた。ここで活きたのは「ネットワーク」である。企業経営で直接関係するステークホルダーとの強い紐帯で結ばれた「ネットワーク」だけでなく、長い経営活動の中で培われた個人的、社会的関係から生まれる長期的関係力である。辰馬本家酒造が戦前に経営していた辰馬汽船株式会社という海運会社であつた頃の取引先であつ

¹⁵² 小規模企業とは、従業員20名以下（卸売業、小売業、飲食店、サービス業は5人以下）をいう。（中小企業庁）

た関係であり、現在の直接の取引関係ではない。

二つ目は、風評被害対策である。地域全体のレジリエンスをかなえるために直接の取引先である全国卸売酒飯組合が支援した。支援というよりも共通の利害関係者の立場で協力したともいえる。競争の激しい業界では起こりにくいですが、灘五郷の業界では、弱者の立場にあるものへ経済合理性の競争原理は働かない。地域や業界全体で復興に向かうという時には、「互酬性の規範」が働いているのである。

第3のレジリエンスは、他社へ与える『信頼』というレジリエンスである。自社への信頼という形で他社に支援するレジリエンスは、将来、自社が受けるために備えておくレジリエンスである。自然災害の多い日本においては、何時自社に大きな災害が降りかかってくるかわからない。地域で生きる中小長寿企業は、他社への支援は、決して慈善行為の意味だけではない。利他的な行為によって自社への信頼を醸成し、その行為の蓄積によって、将来、自社に外部からのレジリエンスの注入が必要になった時に活かしていくレジリエンスである。言い換えれば、第2のレジリエンスのために蓄積しておく第3のレジリエンス＝信頼の蓄積であるといえる。大丸の創始者下村彦右衛門の残した家訓「先義後利」¹⁵³に通じるものである。

第2、第3のレジリエンスを日本的経営の言い方に換えることもできる。外部から支援を受け入れる第2のレジリエンスを「お陰様のレジリエンス」、将来のためにステークホルダーを支援する『信頼の蓄積』という第3のレジリエンスを「お互い様のレジリエンス」と言い換えることができる。日本の商習慣の中に定着している「お互い様」「お陰様」の精神である。地域社会の中で相互が支え合い、リスクに対する防波堤の役割をはたしている。地域の長寿企業が蓄積している大きな「見えない資産」である。欧米のキリスト教的慈悲や奉仕の精神とは違う。ビジネス界で自社が生き残るための日本的 Win-Win の関係である。

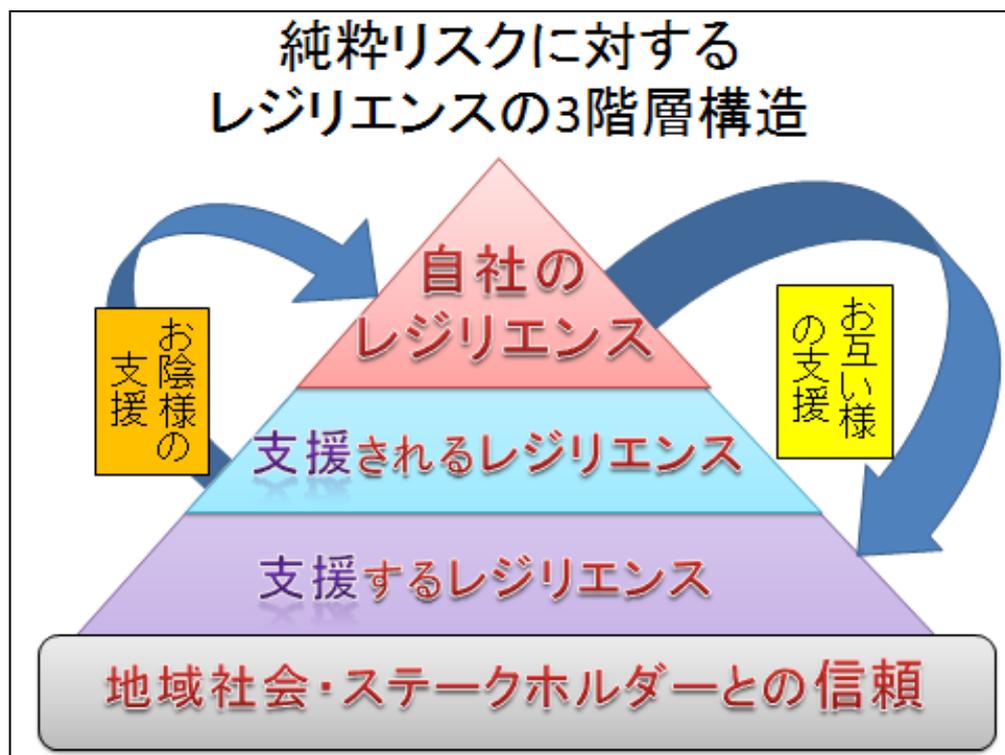
近年の防災・災害対策のキーワードで阪神・淡路大震災以降定着した「自助・共助・公助」がある。言うまでもなく「自助」は「自社組織がもつレジリエンス」であり、「共助・公助」は「外部から支援を受けるレジリエンス」である。その重要性の割合は、自助7割、共助2割、公助1割とされている¹⁵⁴。しかし、これは個人の防災に対する心構えである。地域に生きる中小企業の心構え

¹⁵³ 大丸社の HP (<http://www.daimaru.co.jp/company/about/rinen.html> 2013年12月31日アクセス)：元文元年(1736年)、大丸の業祖・下村彦右衛門が定めた事業の根本理念。この言葉は中国の儒学の祖の一人、荀子の榮辱編の中にある「義を先にして利を後にする者は榮える」から引用したもの。「お客様第一主義」「社会への貢献」の考え方で、大丸グループ共通の精神、営業方針の根本となっている。

¹⁵⁴ 河田恵昭(2007)「日本の防災行政システムの進展と今日の課題 コメント」

は、平時から「共助」の割合を重要視している。災害のためではなく、地域の行事や昔からの慣行さらに個人の生活習慣において共助の精神は、長寿企業が地域コミュニティの中で経営活動していく基盤であるからである。それが地域で生きる長寿企業の経営上の基本的理念となっている。3つのレジリエンスのイメージ図を示すと下図のようになる。

図 13. 純粹リスクに対するレジリエンスの3階層構造



(出典：筆者作成)

第2節 レジリエンスとソーシャル・キャピタル

これらの考察から、レジリエンスを根底で支えているものは、ステークホルダーとの間に培われた「信頼」と、経済合理性を求める競争原理とは対極的な理念である「互酬性の規範」、及び長寿企業がそれぞれ持っている長期的関係力すなわち「ネットワーク」である。これは、Putnam 等がいう「ソーシャル・キャピタル」の3要素そのものである。言い換えれば、レジリエンスの組織能力を生み出す基盤は、ソーシャル・キャピタルそのものであると言える。経営資源の乏しい中小企業は自社だけのレジリエンスでは力不足である。その不足のレジリエンスについて、顧客を含めた広い範囲のステークホルダーからの支援によって補う。その基盤となるのがソーシャル・キャピタルである。極論す

れば、中小企業のレジリエンスはソーシャル・キャピタルなしには生まれない。言い換えれば、信頼があるから、互酬性の規範が生まれ、さらに信頼がネットワークの結びつきを維持し継続させる。いわば、信頼はソーシャル・キャピタルの他の要素の接着剤としての役割を果たすものであり必要不可欠なものである。信頼の無い互酬性の規範は単なるボランティアであり、信頼の無いネットワークは一方的な知り合いや同好会的つながりの結びつきであり、組織間のネットワークを指すものではない。ただし、SNS の事例のように、弱いネットワークの力が、災害時に大きな力を発揮する事例もある。これは、災害収集のような広い範囲から多様な情報を収集する場合に効果が出るネットワーク外部性による弱い紐帯の力である。自社のレジリエンスで不足する部分を補うレジリエンスは、信頼に裏付けされた強いネットワークが有効であり単なるボランティアの支援とは異なる。

3 階層構造をもつレジリエンスは、この企業が持つ組織能力が、経営内部からだけでなく、外部のステークホルダーとの関係の中に蓄積した信頼が支援を受ける力に変って現れることを示しているが、危機の時に突然生まれるものではなく、長い地域での企業経営のプロセスの中で醸成されるものである。それは、長寿企業の家訓の中で最も多く表現されている「信用」であり、さらに昇華してステークホルダーとの人間関係の評価につながる「信頼」でなければならない。長寿企業が生き残るために最も必要なものを質問したアンケート調査がある。一位は「信頼の維持向上」である¹⁵⁵。日常取引の中から生み出される信用取引の積み重ねによって相互の人間関係の中に生まれ蓄積される信頼である。これを次世代に引き継ぐことが長寿企業の最も重視する経営目標の一つであり、自然災害に対する長寿企業のレジリエンスの源泉となっている。

レジリエンスの基盤となるのが、地域ステークホルダーとの信頼であり、信頼に基づくステークホルダーとの共存は、地域社会で生きるための前提条件である。辰馬本家酒造の宮水販売は、その好事例である。第3章第1節の辰馬本家酒造の沿革のところ述べたが、同社の酒質を高めている日本酒好敵水「宮水」を地域の同業者に販売したのは、1848年からである¹⁵⁶。初代辰馬吉左衛門が自宅邸内の井戸から清冽甘美な水が出たことにより酒造りを始めたと伝えられるように、同家の井戸水は、日本酒の好適水である。現代の科学でその理由も科学的にも証明されている¹⁵⁷。この水は、同じ灘地域でもごく限られた伏流水の水脈から取水される特別な水で、「西宮の水」、すなわち「宮水」と言われる。

¹⁵⁵ 帝国データバンク（2009）『100年続く企業の条件』p34 朝日新書

¹⁵⁶ 辰馬本家酒造三百三十年記念誌編纂委員会（1992）『辰馬本家酒造三百三十年記念誌』

¹⁵⁷ 宮水の科学的分析によって、宮水は、麹菌や酵母の栄養素となるリンやミネラル成分を多く含み酵素の働きを促進することが証明され、日本酒好適水と言われる。（前出『第一三代 辰馬吉左衛門を顧みて』）

江戸時代末期の1848年、同業者より懇請され灘の酒造家十数軒に販売し始めたと記録されている。以来、灘地域全体の酒質の評価を上げ、灘地域を日本一の日本酒産地とするきっかけとなった。これは第10代辰馬吉左衛門の英断であった。自然からの恵みとはいえ、自社邸内の井戸水から湧き出す自社の強みである日本酒好適水を独占せず、同業他社に販売するのは、競争戦略から言えばあり得ない戦略である。しかし、辰馬本家酒造も宮水の販売で儲かり、他社の酒質が上がり販売が盛んになり地域全体の酒造りが盛んになれば、当然自社も繁栄することになる。いわゆる地域全体でのWIN-WINの関係を作る戦略である。当然ながら、地域での同社の信頼は高まり、結びつきも強くなる。同社博物館には、当時の宮水を各蔵元に運んだ大八車の車輪の轍が付いた石畳の道路の一部が残っている。レジリエンスの基盤となる地域のステークホルダーとの信頼構築と、地域同業者の共存共栄の証である。

宮水に関するソーシャル・キャピタルの他の事例を紹介する。第3章第1節で述べたが、日本酒造りに欠かせない天然資源である宮水は、阪神・淡路大震災で、ほとんど被害を受けなかった。辰馬本家酒造はじめ、地域の多くが利用しているこの豊かな共有財産が無傷で残ったことが、被災した中小酒造メーカーの結束感を高めた。小なりといえども灘の蔵元としてのブランドを持つプライドで、今まで他社と連携を図ることはほとんどなかった灘五郷の蔵元は、今回の地震災害に、共同化や協業化による連携によって少しでも早く復旧しようとする機運が生まれた。これも宮水という共有財産が震災を免れたことから生まれた新しい動きであった。同業者はいわば競争相手であるが、地域全体が被災した今は、互いに手を携えて復興に向かって歩みだそうとする連帯感が芽生えた結果である。元々日本酒産地として地域共通利益を生み出し享受していた環境の中で、同時被災したことによる共通の危機感がソーシャル・キャピタルを高め灘五郷酒造業者に連携したレジリエンスを生んだと言えよう。これらをリードし側面支援したのは、灘五郷酒造協同組合であり、理事長の辰馬章夫社長のリーダーシップがあったことは疑う余地はない。

第3節 災害とリスクマネジメント

中小長寿企業が持つレジリエンスの4要素と企業文化との関係について辰馬本家酒造の事例とアンケート調査を参照し、再度考察する。自社だけでは解決できないサプライチェーン問題に言及した後、レジリエンスの本質を定義する。

第1項 レジリエンスの4要素と企業文化

① 財務体力

序章第1節で、日本が世界でも有数な災害大国であるが、世界でも稀に見る長寿企業大国であることを論じた。ある日突然襲ってくる自然災害は、経営者にとって想定外のことである。災害前まで順調に稼働していた企業活動が、突然、その活動を止めてしまうのである。平時に100%稼働していた経営資源が、損害を被り、生産停止状態に追い込まれることを考えながら経営をしている経営者はいない。しかし、災害は突然やってきて想定外の事態に陥れる。この突然襲ってきた自然災害に対して、辰馬本家酒造が再開に向けてどのような対応をしたかを、発災後約1月間の記録をもとに分析し第3章で紹介した。辰馬章夫社長のそれぞれのステークホルダーへの適切な対応は、そのために事前に準備できるものでない。災害時の緊急事態における経営者の意思決定は完全な情報収集を待って判断することはない。不完全で限定された情報の中で次々に意思決定しなければならない。その時その場の状況で適宜意思決定が行われているのである。しかし、その意思決定に欠かせないのが発災後の内外の現状の情報だけでなく過去に埋め込まれた企業文化である。現経営者にとって初めての想定外の経験であっても、自社の代々の経営者が長年にわたって作ってきた企業文化が、危機に対する経営の考え方や方針をその中に凝縮している。辰馬章夫社長が「取引先に資金的負担をかけないに支払を最優先させよ」と指示したのは、まさしく企業取引の最も重要な信用を守ると言う企業文化から出た行動であった。長年守り続けてきた信用は脆弱なものである。たった一度のルール違反でも、信用は脆くも崩れてしまう。辰馬本家酒造にとっては、一度の取引でも相手方から見れば100%の取引違反もありうる。1回のミスが多くステークホルダーに知れ渡れば、企業の評価は一瞬にして地に落ちてしまう。経営者が最も心を砕く資金対策は、この意味を十分知っているからである。当たり前のことであってもこれを災害の最中に指示するのは、辰馬章夫社長に沁み込んだ企業文化があるからであり、一朝一夕でできることではない。どんなことがあっても「信頼」という見えざる資産を守り抜く企業文化が染み込んだ意思決定である。

この点についてアンケート調査を見ると、再建に必要な内部要因の順位についての関連質問 2-1-1¹⁵⁸によれば、1位は施設の防災力：物的要因（30%）、2位は経営者の事業継続への意思決定力：経営者要因（26%）、3位は従業員の再建への団結力：人的要因（15%）、4位は災害に負けない資金調達力：財務要因（19%）であり、財務要因は4位である。さらに、再建要因のうち外部から受

¹⁵⁸ アンケート関連質問は、付録に掲載。

ける支援の期待についての関連質問 2-2-1 によれば、1 位は同業者・組合の物的支援（33%）、2 位はお客様・取引先からの販売支援（27%）、3 位は金融機関からの緊急融資（15%）であり金融機関からの支援は 3 位である。2 つの関連質問からわかるように、財務対策が下位にあることは、財務対策を軽んじているからではない。すでに当然なこととして暗黙裡に自社の財務的対策は何とかなると楽観的に判断していることを裏付けている。自然災害の被災により経営に最も大きな影響を与えることを問う関連質問 2-3 についても、契約の打ち切り（43%）を 1 位として資金調達の困難（16%）は 3 位である。事業継続のためには、当然財務対策は必須であるが、財務対策よりも災害による休業で客離れが起こる影響を心配する理由も同様の理由と思われる。

② 長期的関係力

長寿企業であるから、ステークホルダーとの関係も長期にわたって継続されているのは当然と言えるが、いざ危機に直面して時にその長期的関係が生かされるかどうかは問題である。辰馬章夫社長が灘五郷酒造組合理事長として業界活動に専念できたのも、社長に代わるリーダーの代替対策ができていたから可能となったのであるが、着任 9 か月目の矢野取締役がこれらの対応ができたのは、同社の役員でもあった父親矢野孝之輔氏からしみついた辰馬本家酒造の企業文化があったからからであろう。創業以来の辰馬本家酒造の企業文化の基本は、「ヒトを育てる」ことという。発酵食品に欠かせないでんぷんを糖化させる麹菌とそれをアルコールに変える酵母菌という 2 種類の生物を扱う酒造業にあって、どんなに酒造りが機械化されても良い酒を造るには、生物との対話が必要であり、人の力により出来上がる製品である。そのことから生まれた企業文化であり、何よりも「育てる」ことを大事にする企業文化である。辰馬本家酒造では、1919 年には財団法人辰馬学院を設立し、教育を自社の事業として取り入れている。現在でも幼稚園から高等学校までの質の高い一貫教育を行い、息の長い「ヒトを育てる」事業を行っている。

季節労働者としての蔵人も社員の一員として、災害時の手厚い待遇は他の業界ではみられない対応である。災害直後に全社員旅行の打ち合わせを行い、半年後に実践された有馬温泉への社内旅行は、震災を共に戦った社員の心を癒し、皆でその労を労った。これも社員を大事に育てる企業文化の表れであろう。この企業文化がステークホルダーとの長期的関係を育み育てる。亀井（2004）の言う「癒しのマネジメント」が企業文化となっている好事例である。長寿企業は、長年地域に根差した経営によって地域に生かされてきたと言ってよい。特に灘五郷の酒造りという地域産業の町では、同業者はライバルというよりは仲間である。切磋琢磨してお互いが成長していくことに喜びを感じていく共同体

意識が強く働く。それらを地域全体で一体となって守っているから地域産業としての文化が生まれる。

辰馬本家酒造のレンガ作りの博物館が倒壊して展示物が埋まってしまった後も、重機を使った作業を止めて、8月まで掛けて文化財の発掘調査のように手作業で掘り出した事実も、酒造りの文化を後世に伝える義務があるという辰馬章夫社長の思いが伝わる。インタビューの時にたびたび聞いた「350年もの間、この地域で商売をやらせてもらっている」という辰馬章夫社長の謙虚な言葉にもそれが表れている。アンケート調査関連質問 3-12、3-13 では、55%の経営者が地域のネットワークへの参加しており、63%が地域コミュニティの役員経験があると答えている。この企業文化が、ステークホルダーとの間に「長期的関係」を生み出している。

③ 保守と革新

文化を大事にする辰馬章夫社長の思いは、「櫻・さくら・桜」展の開催にもおよび、ユニークな意思決定を下した。震災で傷ついた市民への心のレジリエンスの支援である。企業文化になった癒しのマネジメントが、社内だけでなく地域の市民にとどけられた。マスコミもその決定を大災害からの復興に向けた辰馬本家酒造からのプレゼントと受け止め歓迎した。宣伝広告では決して得られない企業文化の PR でブランド評価がアップする。リスクマネジメントの一般的な取り組みである「リスクの回避・軽減・除去・転嫁」等の対策には無い意思決定によって得られるリスクマネジメントによる企業評価のアップである。このイベントは、1回の開催で終わったが、ステークホルダーの心に強く焼き付き、革新的サービスの提供として、長い間語り継がれる効果を持つ。リスクマネジメントが CSR に繋がったと言えるかもしれない。

イノベーションは他社と違った良いことをすることで他人のまねができない模倣困難性のこととも言われる。自社の優位性を示し他社の追随を許さない「コト」であれば「革新」は、技術や製品の「モノ」だけでなくサービスの提供という「コト」においても同様である。これが辰馬本家酒造にとっての評価につながり、将来のレジリエンスに有効となる。ステークホルダーに提供した革新的サービスは辰馬本家酒造の「レジリエンスの蓄積」として見えない資産となる。アンケート調査関連質問の 3-10 では、災害復興時のイベントに積極的に参加すると答えた経営者は 44%でトップであった。様々なイベントが考えられるが、前向きな気持ちを持つことの重要性を示すものである。

④ 危機管理能力

一般に企業が取り組んでいるリスクマネジメントは、主として防災対策等の事前対策である。事業を倒産させない事業継続対策（BCP）でも、防災対策の

目的である身体と財産を守ることは基本となる。どの対策も不要なものはないが、これで万全ということはありません。実際には、一旦、自然災害が発災してすると、次々と迫る想定外の事態にどう対応できるかは未知数である。そのときの状況判断の意思決定一つ一つがレジリエンスである。長寿企業は、長い歴史を重ね過去に幾度となく見似たような事態を経験しているはずである。自分での経験ではなくとも、先代、先々代からの言い伝えが意思決定に現れる。他社や他地域で起こった災害に接した時、それを他山の石として自社での被災を想定してリスク感性を高めている。ファミリーの企業文化が刷り込まれた経営者のリスク感性が、最高のリスクマネジメントとなる。リスク感性のよりどころとなるのは企業理念である。その企業が自社の存在意義を示す創業時から持つ価値観である。その価値観に添って歴史を刻んできた道が企業文化である。辰馬章夫社長の下した意思決定の一つ一つが企業文化に裏打ちされた危機管理になっているのである。レジリエンスの4要素が実際に効果発揮し再興を果たすためにリーダーに求められるのは、日ごとからイメージの中で訓練して研ぎ澄まされたリスク感性を持つ経営者の危機管理能力である。

以上、レジリエンスの4要素をについて企業文化とレジリエンスとの関連の中で、辰馬本家酒造の具体的事例を挙げて論じた。

第2項 サプライチェーンとレジリエンス

近年では、災害が企業に及ぼす影響は以前と比べて大きく変わってきた。特に製造業に見られるサプライチェーンは、近年ますます複雑で密接になってきた。以前は、連鎖倒産というと川上企業の倒産で川下企業が倒産することが一般的であったが、現代の自動車産業に典型的にみられる組立型産業は、非常に裾野が広い企業の集合体であり、中小企業も多くそのサプライチェーンの中に組み込まれているので単純な構造ではない。各企業は地理的に離れているケースが多いため、遠く離れた地域での自然災害であってもサプライチェーンがボトルネックとなって自社にも直接大きな影響を及ぼすケースが発生する。自然災害が自社に及ぼす影響は、地域的影響だけでなくサプライチェーンでつながった関係取引先まで巻き込む。従来の、自社だけのリスクマネジメントでは、対応不可能な事態が発生する。ダニエル他（2013）による最近の論文を参考に2つの事例を紹介する¹⁵⁹。

¹⁵⁹ダニエル他（2013）「サプライチェーンの途絶リスクとその復旧パターン」では、1997年アイシン精機の火災事故とトヨタ、2007年リケンの地震災害とトヨタ、2010年ドイツ塗装会社の火災事故と自動車サプライヤー、2005年スイス染料工場の火災事故と食品包装用塗料製造企業と4つの事例について詳細な比較調査をしている。

近年のサプライチェーン事故事例で有名な事故は、2007年に発生した新潟中越沖地震による株式会社リケン¹の被災事故である。エンジン部品ピストンリングの欠品によって日本の全自動車産業の生産ラインを約2週間ストップさせた。その経済的損害は1000億円と推定され地震による直接損害をはるかに上回る額であった。間接損害としては史上最悪の事故となった。わずか100gのエンジン部品であるピストンリングが、全自動車産業のサプライチェーンを止めてしまったのである。リケンはその特化した技術によってピストンリングの国内シェア49.9%を保有し国内では絶対的信頼を持つメーカーであったため、全自動車メーカーは、協力してリケン再開のための応援部隊を派遣し、復旧には1月以上はかかるとみられていたが、わずか2週間で生産再開を可能とした。各社は、リケンがもつ特殊技術の持つ製品の再開が、他社から同種の製品の供給を受けるよりもメリットが大きいと判断し、納品先自動車メーカー12社が協力して生産再開の支援をした結果である。リケンにとってのレジリエンス要素は、他社の追随を許さない高い技術力（保守力と革新力）と多くの企業との長期にわたる取引実績（長期関係力）の効果である。自社のコア技術を大事にするとともに、日進月歩で進化する技術の中で、常に先端において顧客が離れないようにしておくことである。そのためのイノベーションを常に持続することが、リケンのような顧客からの支援を受ける企業になることは、換言すれば「コアコンピタンスを持つ」ということである。このことが、顧客から必要とされステークホルダーから支援を受けることのできる外部からのレジリエンス支援である。

2つ目の事例も自動車産業である。2010年に三菱電機、日立製作所、NECを母体として設立された世界首位のシェア44%を持つ半導体メーカー、ルネサスエレクトロニクス社の東日本大震災での被災である。車載マイコンの生産の半分が、茨城県那珂工場に集中していた。工場の被災による自動車搭載マイコン生産の遅れで那珂工場が回復するまでの3月間、自動車生産は半減した。世界的シェアを持つ大工場であり、世界各地に代替生産の工場もあった。しかし、1台の自動車に搭載する車載マイコンは、1億行とも言われるプログラムを持つ特殊製品であり、工場ごとに車種を決めた生産であったため代替生産は難しかった。すなわちリスク分散は簡単ではなかったため、自動車会社ごとに工場が決まっているというリスク集中の危険を抱え、リケン社の教訓は生かされなかった。大企業であり複数の工場をもつサプライヤーであればチェーンの途絶はないと考えていたトヨタ自動車も想定外であった。当然これらに関連するすべての企業に影響を及ぼすことになり、経営体力の弱い中小企業の経営に大きな影響を及ぼした。

分業による生産システムは、アダムスミスの提唱以来、あらゆる産業分野に浸透しているが、一旦サプライチェーンが切れてしまうと関連企業すべてに影

響を及ぼすというリスクマネジメント上の欠点がある。これを避けるため災害時相互支援協定や資材の二重発注制等のリスク分散型レジリエンスが必要となる。これらの伴うコストの問題も生じるが、レジリエンスにかかる費用はコストでなく安全に対する投資と考える戦略的意識転換が必要である。

第3節 レジリエンスの本質

震災直後の復興課程では、経営トップの卓越したリーダーシップと危機管理能力が最も重要である。リーダーの危機管理能力はリーダー個人の天性によるところもあるが、長い歴史を持つ長寿企業であれば、代々の創業家ファミリーから伝わるリスクに関する何らかの教育が企業文化となって沁みついていることが多い。それが教訓として明示されたものが家訓であるが、従業員 20 名以下の小規模企業では、明示された家訓を持つ企業は少ない。今回行った長寿企業へのアンケート調査によっても家訓がある企業は、101 社中 12 社に過ぎない¹⁶⁰。しかし、リスク感性は、企業オーナーとしての責任を自覚するときに、自然に習得され研ぎ澄まされていく。長寿企業の DNA としてリスク感性は、理性で教え込まれるものではなく、直感が重要な意味を持つ。亀井（2009）によれば、直感とは、予感、洞察力、靈感、天啓、前兆、虫の知らせ、第六感、内なる声などとも言われ、理由なしにピンときたり、突然ハッとひらめいたりする言語化できない感覚を指すと言う¹⁶¹。これらによって意思決定される行動が、危機管理能力となりレジリエンスの要素となる。さらにレジリエンスの他の要素を合わせて自社組織のレジリエンスとなるが、辰馬本家酒造の事例でも見たように、地域ステークホルダーとのレジリエンスの貸与のキャッチボールは自社の経営資源の乏しい企業ほど重要になる。自社だけでは、再起ができない部分が出ることが多い小規模企業では、見えない資産によって不足部分を補うために、ソーシャル・キャピタルの蓄積が必須である。社内外のステークホルダーとの信頼関係の構築である。信頼は、ソーシャル・キャピタルの 3 要素のうち、最も中核的な要素でありこの信頼が、レジリエンスの要素である長期関係力を強化する。アンケート調査の結果からも、ソーシャル・キャピタルとレジリエンスの関係性はあると証明できた¹⁶²。

以上、辰馬本家酒造の事例によってレジリエンスの定性分析を考察した。その結果として、レジリエンスの本質を下記の通り定義する。

¹⁶⁰ 帝国データバンク（2009）『百年続く企業の条件』p 37 のアンケート調査では、明文化された家訓アリは 40%（n=814）の結果が出ている。

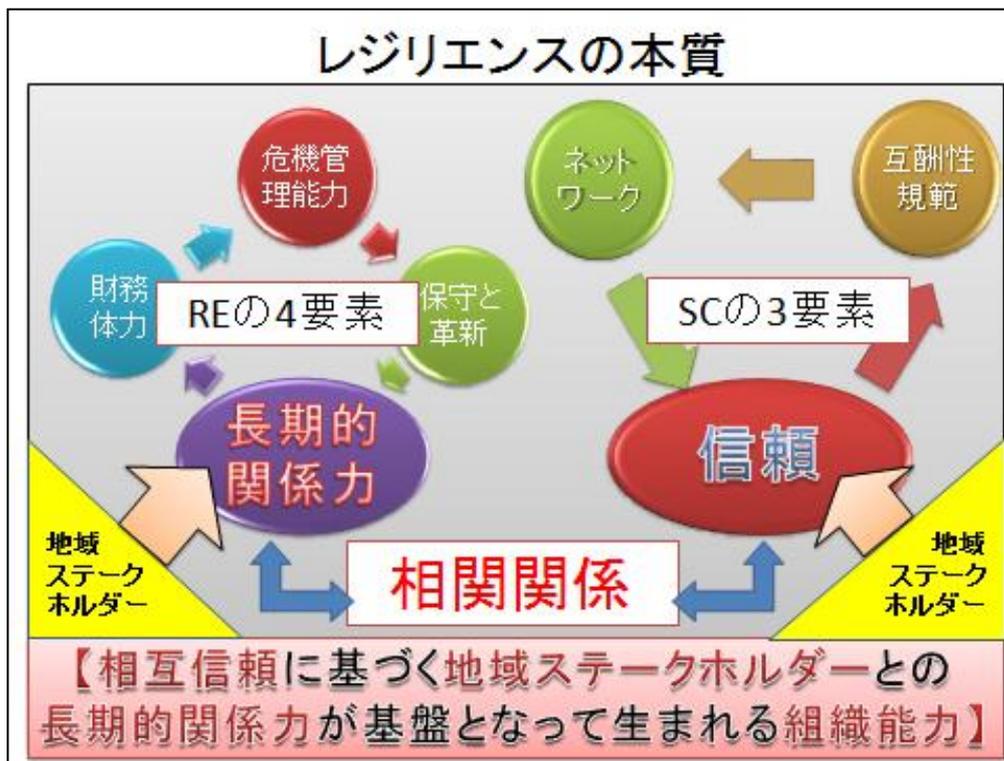
¹⁶¹ 第 2 章第 4 節 2 項の脚注 131 スズキ株式会社鈴木修会長兼社長の項参照

¹⁶² アンケート調査の統計的分析は付録参照。

「レジリエンスの本質は、4つの要素を持つ組織を存続させる組織能力であり、長期的関係に基づく地域ステークホルダーとの相互信頼を基盤としている」

レジリエンスの本質を下記の通りイメージ図で示す。

図 14. レジリエンスの本質



(出典：筆者作成)

終章 本研究の成果とインプリケーション

これまで、中小長寿企業の自然災害に対するレジリエンスについて種々論じてきたが、これをまとめて論述すると以下の通りである。

自然災害は、企業の経営資源を突然奪う直接的災害と、サプライチェーンの途絶による生産停止や風評被害等により財務面に影響を与える間接災害があり、両災害とも経営資源の乏しい中小企業の存続を脅かすリスクである。本稿では、自然災害のうち直接損害による純粋リスクとしての自然災害を対象としてそのレジリエンスについて論じてきた。近年、企業を倒産させないことを究極の目的として、被災しても被害を少なくする事前の減災対策や事業の早期復旧を目指すために、そのマネジメントとしてのBCM（事業継続マネジメント）を経営戦略に組み込むことが必要であるとしているが、間接損害についてはBCMでは想定対象リスクに入れていない。

本章では中小企業の長寿を阻むリスクとして、自然災害リスク発生時に純粋リスクと同時に起こる投機的リスクについて簡単に論じる。投機的リスクは、経営遂行に伴うリスクそのものであるが、外部環境の激変に伴う純粋リスクの顕在化と共に投機的リスクも同時に顕在化することも多い。投資的リスクのマイナスリスクの顕在化は、様々な様相を呈するが、その対応は、純粋リスクと同じレジリエンスで対応可能であると考えられる。辰馬章夫理事長が、風評被害防止のため、業界の団結と直接顧客である酒販組合の協力を得て被害を最小限にとどめてケースを紹介した。

本研究の成果として出てきたレジリエンスに関する研究のインプリケーションから、リスクマネジメントの実務に対して4つの対策を提案した。

ファミリー企業に必ずやってくる後継者への経営の引き継ぎリスク（事業承継リスク）は、本稿で取り扱うリスクとは全く違う対応が必要であり本稿の研究対象にはしなかった。

最後に残された課題と今後の研究の方向を示した。

第3節 長寿を阻む3つのリスクとレジリエンス

第1節 自然災害リスクとレジリエンス

本研究は、災害大国日本において、経営資源の乏しい中小ファミリー企業の長寿企業がなぜ世界一多く存在するのかの視点から研究を出発した。阪神・淡路大震災における辰馬本家酒造の事例を定性的に分析し、災害に負けない組織

被災3県（岩手県、宮城県、福島県）よりも圧倒的に小規模企業の多い大都市圏の地域の倒産が多い理由である。

倒産に直結する目に見える資産は「カネ」である¹⁶³。長寿企業は、災害に備えて財務体力に見合った範囲での企業規模にとどめる「身の丈経営」の体質を持っている。対外的には「信用」を第一とした経営により、ステークホルダーとの間に長期的な互酬性に基づいた取引の「信用」により、「信用」を「信頼」に高めた関係を構築し、金額では測ることのできない「見えない資産」を蓄積してきた。その結果、自然災害に被災しても3層の強靱なレジリエンスによって長寿を果たしてきた。企業規模を大きくすることは、規模の経済のメリットを得て競争戦略的には優位性を持つ一方、規模増大のリスクは、飛躍的に高まる。オーナー企業の財務体力は限度があるため、事業を永続させる戦略を優先する長寿企業にとっては、規模拡大を犠牲にしてでも永続性を目指した「身の丈経営」を志向する¹⁶⁴。「身の丈経営」は、小規模企業の持つリスクマネジメントであり、その結果、経営資源の乏しい小規模企業でも持続可能な長寿企業として生き残ることができる考える。量的拡大の成長ではなく、質的充実を成長としたこの意思決定ができるのがファミリー企業である。「身の丈経営」は、非ファミリー企業のような利益を求める外部の株主による企業経営ではなかなか受け入れが難しい。しかし、ファミリー企業の考え方は、創業家ファミリーのDNAとして企業文化にまで昇華され、経営ビジョンや経営戦略の中に事業継続の思想が深く組み込まれている。結果としてレジリエンス能力が高められソーシャル・キャピタルの蓄積が推進される好循環が生まれ、これが組織能力となって自然災害でも倒産しない長寿企業のレジリエンスが出来上がるのである。

第2節 投機的リスクに対するレジリエンス

本研究は、長寿企業であるための必要条件として突発的に企業を襲う純粹リスクである自然災害リスクについて、それを乗り切る組織能力レジリエンスについて探究してきた。一方、企業を取り巻くリスクは、圧倒的に投機リスクの方が、頻度、影響度とも大きい。企業を経営すること自体が大きな投機的リスクへの挑戦である。経営目標を達成するためには、活動を維持発展させるために利益を生み出す経済活動が必要であり、その維持自体が大きなリスクを生むことになる。企業を経営することは、リスクに対する正しい認識と投機的リス

¹⁶³ 企業財務の視点からの倒産研究について、「倒産予知モデル SAF2002 モデル」を提唱する筑波大学白田佳子教授が詳しい。

¹⁶⁴ 企業規模に関してアンケート調査関連質問 1-5 で聞いたところ、「拡大したい」21%、「現状の規模で満足」で言い 17%、「規模にこだわらない」50%であり、拡大志向は少数派であった。

クに立ち向かう勇氣と失敗した時に起き上がるレジリエンスを持つことが必要である。長寿企業の長寿性の証明は、両方のリスクに対するレジリエンスが必要でありそれを果たしてきていることを検証しなければならない。本研究の成果は、投機リスクに対するレジリエンスにも十分応用できるはずである。なぜなら、自然災害による間接損害リスクは、投機的リスクであり、これらに同時に対処するレジリエンスがあつて初めて倒産企業にならずに永続性が保証されるからである。すなわち、自然災害により直接被災した損害に対するレジリエンスだけではなく、自然災害リスクによるピンチをチャンスと捉えて新しい戦略を打ち出すことも可能である。レジリエンスの4要素の一つである保守と革新の要素が大きく影響する。過去の長寿企業の自然災害対策事例を見てもよくあるケースである。むしろ、このピンチの時に、自社の得意分野が生かせる分野への事業進出チャンスを発見し、ピンチをチャンス変えるレジリエンスが更なる長寿への道を切り開くことは多い。災害を機に事業領域の変更や拡大、新分野進出等を検討してみることである¹⁶⁵。辰馬本家酒造が江戸積み航路の海運事業（のちの新日本近海汽船）への進出や、海損リスクへの対策として始めた海上保険業（のちの興亜火災海上の前身）への事業展開は、自然災害リスクを自己の新しい事業に組み込んでいった事例の一つである。リスクは、ピンチをチャンスに変える機会でもあり、これをリスク感性によって革新力に変えるのも大きなレジリエンスである。

一つの自然災害被災事故で、純粹リスクと投機的リスクの2つのレジリエンスに対して同時に対応を迫られるケースは多い。現実には、東日本大震災の震災関連倒産のうち、間接損害による倒産は、直接損害による倒産に比べて10倍近いが、そのほとんどは直接損害がない地域である。中小企業の自然災害に対する支援のレジリエンスは、直接損害と間接損害の両リスクに対して同時並行的に行われているからであり、結果的に直接被災しているはずの東北被災3県の倒産件数が他県より圧倒的に少なくなっていると思われる。自然災害の多い日本で長い企業活動の歴史の中で培われた事業の永続性を第一に考える経営の結果として、長寿企業はこの両リスクを同時に乗り越えてきているのである。

この観点からとらえるとレジリエンス4要素は、そのまま投機的リスクへのレジリエンス4要素とも言える。すなわち、純粹リスクのレジリエンス構造と投機的リスクのレジリエンス構造は同じであるということである。違いは、投機的リスクは、企業目的を達成するために必要な利益を得るために自らリスクに立ち向かっていくリスクテイクングの意思決定であることである。すなわち「損害の最小化、利益の最大化」のリスクマネジメントである。これも経営者

¹⁶⁵ 日本経済新聞社が2008年4月から連載中の「200年企業—成長と持続の条件」に多くの200年企業の自然災害リスクに対するレジリエンス事例が記載されている。

の危機管理能力に依るところが大きい。たとえ損失が多くてもそれ以上の収益が得られて組織として立向かうメリットがあれば果敢に立ち向かう意思決定を下さなければならない。立ち止まっているだけでは、企業目的は達成できない。一方、現在利益を生んでいる投機的リスクに対しては、時間と共に変わる環境の変化やステークホルダーとの関係によって、突然に経営を揺るがす間接リスクに変わり、危機に陥ることがあり得る。例えば、突然の取引先の倒産などである。また自然災害に伴って発生する風評被害のような損害もある。この時も危機を乗り越えるレジリエンスが必要となる。このレジリエンスにも、純粹リスクと同じ構造の4つの要素を持つレジリエンスで対応可能である。この時最も力を発揮する要素は、革新力であるが、レジリエンスの4要素をバランスよく組み合わせれば、投機的リスクである経営リスクを乗り越えることができる。もちろんこの要素を一つ一つどのようにバランスよく調整し高めていくかは、大きな経営戦略の問題でもある。個々の経営の実情に合わせて、平時から日々の経営活動の中でその構想を高めていく必要がある。経営者が最も関心を持ちその力を磨く努力をする経営課題である。リスクマネジメントが経営戦略そのものであるという所以でもある¹⁶⁶。投機的リスクと間接損害との関係についてのより一層の詳しい研究は、今後の課題としたい。

第3項 事業承継リスクとリスクマネジメント

長寿企業になるためには、乗り越えなければならないもう一つの重要なイベントが事業承継である。倉科（2008）は、ファミリービジネスの論文テーマの数がファミリービジネスの経営重要度を測る指標となるとした学術誌「Family Business Review」の記事を紹介している¹⁶⁷。それによると1位は経営・戦略42件、2位は事業継承28件、3位はファミリーの相克15件、4位はファミリー企業の特異性15件その他の順となっている。

オーナー経営者は生身の人間であるからゴーイングコンサーンを目指す長寿企業にとっては、必ず世代交代の時期が訪れ、そのリスクを越えなければならない。外部から積極的に力を貸してくれるものではない。オーナー交代リスクは、現オーナー経営者自身が乗り越えていかなければならないリスクである。多くのオーナーは、身内の中から選出したいとする願望を持っているが、その希望通りにならないことも多い。特に旧民法の家族法にあった家督相続制度の

¹⁶⁶ 奥村等（2010）は、静岡県内長寿ファミリー企業を対象に2008年のリーマンショックによる経営への影響と危機マネジメントの調査を行い、ファミリービジネス学会誌創刊号に論文「ファミリービジネスの危機マネジメント」を掲載している。

¹⁶⁷ 倉科敏材（2008）『オーナー企業の経営』p.29 中央経済社

無くなった現在の相続制度はオーナーの持つ資産を分散させてしまうことも多い。このリスクに対する対応策は、今まで見てきたリスクマネジメント対策とは全く次元が違う特殊な分野のリスクであり、相続に関する詳しい知識と家族という感情が絡む繊細な問題である身内の問題をクリアしなければならない。純粹リスクでもあるし投機的リスクでもある。相続のリスクでもある。最も難しいのは後継者の能力の問題もあるが、これは実際経営にタッチした結果で評価される。後継者の人間的性格もある。健康上の問題もある。オーナーの娘婿等の第3者の介入も予想される。そこでは理屈で割り切れない感情の葛藤も生まれる。事業承継に絡むリスクを挙げればきりが無い。広義の事業継続計画（BCP）で考えるならば、事業承継は必ずやってくる経営者の交代リスクに対する避けることができない計画であるから、事前準備は早ければ早いほど安心である。

一般企業ではエージェント理論やスチュワード理論によって経営者と株主との2極問題ガバナンスとしてとらえることが可能であるが、これらだけでないファミリー内部の複雑に感情が絡むデリケートな問題は、オーナー個人としての相続の問題と企業のオーナーの交代が明確に分けられないケースも多い。問題が差し迫る前に、次期オーナー候補を選出し、スムーズなバトンタッチを行う必要がある。経験上、いくつかの準備の方策が提示されているので、これらに早く着手してスムーズなバトンタッチを図ることである。その際には、ファミリービジネス理論の3サークル理論や4C理論を理解して、新しい世代へ長寿の歴史を開いていかなければならない日本の婿養子制度は、ファミリー企業の後継者選びには、都合の良い制度であり多くの有能な婿養子経営者が活躍できる場が拓かれている¹⁶⁸。

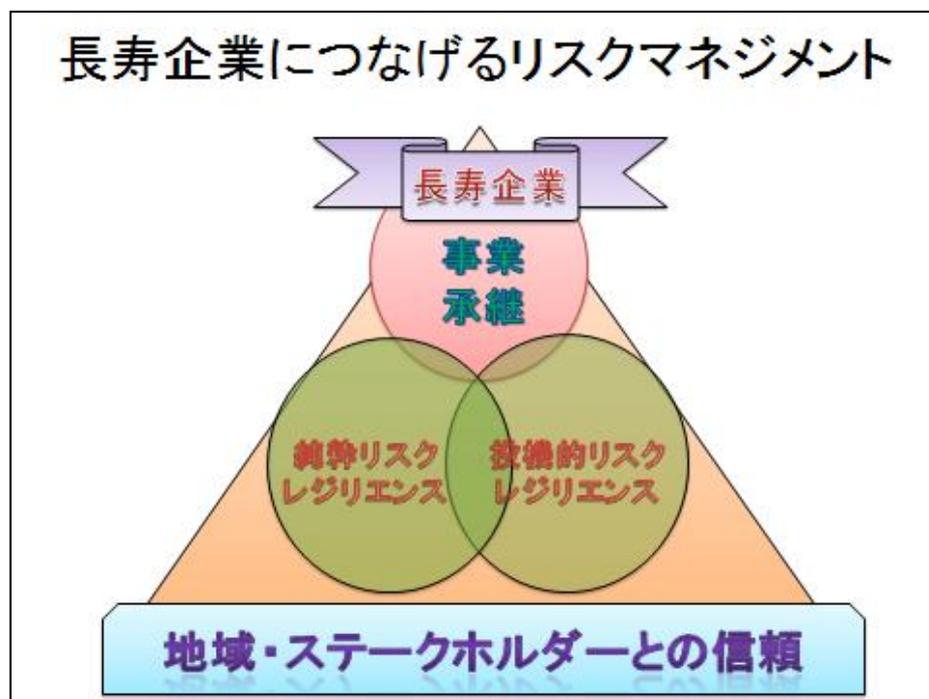
辰馬本家酒造の350年の歴史で簡単に紹介したように、同社においても、世代交代の難しさや世代交代によって飛躍への道が拓かれた世代など様々な歴史が刻まれている。第10代当主は第9代当主の娘婿で有能な経営者であったが、1885年、48歳で早逝した。その息子に第11代当主に家督を相続したが、幼年であったため第10代当主の妻で第11代当主の母きよが実質上経営を取り仕切った。江戸末期の女性の活躍の場は限られていたが、きよの経営の才覚は他者を抜きんでており、新規事業を次々成功させるとともに販路開拓にも成功させ辰馬本家酒造を日本一の酒造石高を誇る地域財閥にまで発展させた。きよは辰馬本家酒造中興の祖と言われる経営者である。

長寿企業は、長寿企業を取り巻く3つのリスク、すなわち、本稿で取り上げなかった投機的リスクそれと事業承継リスク、それと純粹リスクの3つのリス

¹⁶⁸ 宮水の販売を始めた辰馬本家酒造の10代当主辰馬吉左衛門も養子である。

クを乗り越えて、現在、存在しているのである。長寿企業を取り巻く長寿企業のイメージを図式化すると図 17. のようになる。

図 15. 長寿企業につなげるリスクマネジメント



(筆者作成)

大地は地域社会を示し、その中でステークホルダーとの信頼による見えざる資産に根を下ろしている。そこはソーシャル・キャピタルを蓄積しておく場所である。長寿企業を襲う3つのリスクをレジリエンスとソーシャル・キャピタルで打ち勝って、長寿企業はさらに長く歴史を刻むことが可能になる。

第2節 本研究のインプリケーションと今後への課題と展望

第1項 本研究の成果と限界

長寿企業を対象とした本研究の成果は、自然災害等の純粹リスクに対するレジリエンスの構造と本質およびソーシャル・キャピタルとの関係を、レジリエンス事例によって明らかにしたことである。前節で挙げた長寿企業への必要条件である残りの2つのリスク、すなわち投機的リスクに対するレジリエンスと事業承継リスクに対するリスクマネジメントについては本稿では論じていない。本稿は自然災害に直接被災した企業のレジリエンスを解明したが、同じ自然災害でなぜ間接損害のみの被災企業に対してはレジリエンスが機能しないのか？

に対する説明は、本研究では明らかにしていない。直接自然災害で被災すれば、すぐに危機管理の心理状態になりレジリエンスを必要とする精神状態に入り対策も打てるが、自社に被害が直接ない場合は、そのような緊張感を感じないかもしれない。ゆでガエル現象に陥ってしまうのであろうか。それとも、原因を特定できずに対策の打ちようがない状態で最悪の事態になったかもしれない。自社の被災が無くても、取引先や顧客の被災によるサプライチェーンの断絶、また、風評被害や自粛ムードによる販売不振だったかもしれない。投機的リスクに対する対応が純粹リスクへの対応に比べて何倍も難しいことを示す数字かもしれない。さらなる詳しい調査が必要である。しかし、間接損害であってもそれに対するレジリエンスの基本の4要素は変わらないし、その基盤となるソーシャル・キャピタルの重要性も変わらないと推測する。今回の研究では、この分野を対象としていなかったが、長寿企業の研究には不可欠な研究であるので今後の研究課題としたい。

第2項 リスクマネジメントの実務へのインプリケーション

リスクマネジメントは、多分に実務分野に近い学問である。大企業においては、リスクマネジメント専門の部署を構えるところも多い。中小企業では担当部署はなくとも、実務担当者は置いている。東日本大震災以降、BCPの評価と必要性は高まり、認知度は高まった。しかし、先に挙げた調査のように、実際にBCP策定に着手しているところはまだ少ない。本研究の中から、レジリエンスを実務に活かすいくつかの有効なポイントが浮かび上がった。理論と実務を融合させてその有効性を高めるために、筆者が実践する中小企業のBCP普及推進に向けての有効な具体的な施策4点を以下に提案する¹⁶⁹。

- ① サプライチェーンで大企業と結ばれた中小製造業は、自社のBCPに実効性を持たせるために、サプライチェーンに組み込まれた自社と同等の技術レベルを持ち、他地域にある同業者と災害時相互支援協定を結び、サプライチェーンのボトルネックにならないような事前対策が必要である：(具体策) 自社のステークホルダーとの連携を強めるため、巨大災害でも同時被災しない他地域の同業者との新たな相互支援のネットワーク作りを実践する(ソーシャル・キャピタル対策)

国は、平成18年4月の中央防災会議で「今後10年間でBCP策定企業の割合を大企業でほぼ全て中堅企業で50%以上」を目標とすることにと定めた。

¹⁶⁹ 東日本大震災を教訓にした今後の中小企業のBCP考え方や策定については、亀井克之(2012)「311後のビジネス・リスクマネジメントの基礎的概念と事例」が詳しく考察している。

この目標発表の五年後に発災した東日本大震災時点の BCP 策定状況の調査で、目標達成状況が明らかにされた。その中で、新たな事実が判明した¹⁷⁰。大手企業 140 社への BCP 策定状況の調査によれば、BCP 策定済み企業は 83% に上り、順調に策定作業が進んでいることを示すものであったが、そのうちで「東日本大震災に際して策定した BCP が十分に機能しなかった」と答えた企業の割合は 70% を超えるものであった。その理由は、

1. 計画で想定していたリスクを超える想定外のものであった。
2. それまでの BCP が対象としていたリスクの範囲は、主として自社内のものだけのものであり、業務プロセスから考えるべきサプライチェーン全体のリスクについての対策がなされていなかった。

1. については後述する。2. について、大企業になればなるほど、多くの取引先、関連会社との連携によって業務が遂行されていく。特に製造業にとっては、サプライヤーからの材料や部品の納入が滞れば、自社に損害が無くとも生産ラインはストップしてしまうことは明らかである。自動車産業のように膨大な裾野企業をもつ組立型産業は、製品化に必要な部品が 2 万点、3 万点となってくると、1 次、2 次の関連企業のサプライヤーは把握できてもその下の 3 次、4 次下請け企業の実態が掴めないのが実態である。その中には当然小規模企業も含まれる。今までの BCP はこのことへの対応が抜け落ちていたため、上記記事の結果になったと推測できる。大企業が自社のレジリエンスを高めるためにも、中小企業の BCP の策定支援が必要である。大企業にとっての自社のレジリエンス強化するための支援である。

- ② レジリエンスを強化するための教育訓練は、想定外に対応するために行う基本訓練であることを周知する：（具体策）従業員にも想定外に事態に自分で判断できるリスク感性を向上させる訓練であり個々人のレジリエンスを高め強化する。（教育訓練による BCM の実践）

東日本大震災で被災した宮城県柴田町に工場をもつ大企業 R 社の被災対応報告にある教訓の内容をセミナーで公開している。同社のセミナーによれば「当社は、BCP コンサルタント部門も持ち、大企業の中でも BCP 策定とそのマネジメントは、進んでいると自負していました。BCP の発動は日頃のシミュレーション訓練と同様にスムーズにいくと思っていました。しかし、実際に東日本大震災にあい、実際の災害現場では、今まで実施した訓練内容とは大きく違い、同じ状況はわずか 2~3 割程度しかありませんでした。残りの 7~8 割はすべて想定外の事態でした。しかし、毎回の訓練でやっていた基本問題の応用問題と

¹⁷⁰ 2012 年 2 月 20 日付け日本経済新聞社記事

して対処した結果、解決できました」という内容である。すなわち、教育・訓練のシミュレーション通りにはいかなかったが、その必要性は変わることはない。実際の想定外の問題を解決するには、基本問題の習得が不可欠であるからということを理解することである。基本となる教育訓練の重要性を訴えている。教育訓練の無い BCP は絵に描いた餅で役に立たないが、何のために訓練をするのかを理解して実践することが重要である。想定外の応用問題に対処するための基本訓練であることを明示したうえで、実際に被災した時の効果的行動を可能とする BCP にするためのシミュレーション訓練を繰り返し実施することが欠かせないという教訓である。

③ 企業防災は、家庭防災と地域防災と同時並行的に実施していく：（具体策）シミュレーション訓練の事故発災時刻を、業務時間以外とする。（ソーシャル・キャピタルを基盤として企業のレジリエンスを向上させる）

企業防災の目的は、企業の財産と人命を守ることであり、当然 BCP の基本のなかに包含される重要な目的である。その訓練において、訓練地震の発生時刻を、業務時間中に設定することが多い。2010 年の一人当たり平均年間総実労働時間（就業者）は、1733 時間である¹⁷¹。24 時間 365 日は 8760 時間であるので、業務時間の占める割合は約 20% である。残り 80% はプライベート時間でありこの時間の災害発生に対する対策は、各自に任されている。従業員の生活を支える家族の安心・安全があつて初めて企業活動に専念できる。また、地域に生きる我々は、地域での防災活動も必要である。これらのことから企業防災は、家庭防災および地域防災と同時並行して進めるべきである。BCP の基本方針の中に「災害時における地域貢献」の項目も含まれており、その具体的対策として、家庭防災、地域防災への協力が求められる。地域に生きる企業市民として地域防災への協力による地域貢献は当然の義務である。従業員も地域の住民である。本研究で示したソーシャル・キャピタルの蓄積のために有効な対策であり、自社の BCP の有効性を高めるためにも、従業員の家族と地域を守る対策が自社を守るレジリエンスとなることを忘れてはならない。東日本大震災の数年前から始まっていた釜石市教育委員会の「津波てんでんこ」教育の素晴らしいレジリエンス効果が教訓を企業でも取り入れることが望まれる。

④ 有効な BCP の策定によって、中小企業のグローバル化に対処した企業価値の向上につなげる：（具体策）ISO22301（事業継続マネジメントシステム）の認証取得によって、競争優位性を高め、中小企業のサステナビリティを強化する（BCM によるマネジメントシステムの確立）

¹⁷¹ 労働政策研究・研修機構（2012 年）「データブック国際労働比較 2012」

ISO22301 (事業継続マネジメントシステム) は、2012年5月に発行された。グローバル化された国際取引においては、中小企業といえどもBCPの策定は取引条件の一つとして必須条件とされる。ISO9000やISO14000と同じような第三者からの安全評価の役割をはたしている。コストがかかる規格であるが、BCP策定を通じて、リスクの洗い出しや評価を行い業務プロセス改善や取引先の見直しによってコスト削減につなげていくことは可能である。さらに、建設業界において公的入札制度の経営事項審査のポイント化の促進策によって取引上の有意点となり企業価値を向上させることになる可能性もある。

上記の提案は、BCP策定支援実務の中では周知のことであるが理論的裏付けをもって修得した知見であり、筆者の今後のBCP策定支援活動に活かしていきたい。中小企業経営者に対して、本研究の結論を中小企業経営者に分かり易く一言でいうと「ヒトとヒトとの信頼に基づいた長いつながりが、企業を強くし長生きさせる」という結論である¹⁷²。

第3項 今後の研究の課題と展望

日本の企業数(企業ベース)のうち、99.7%が中小企業でその大半がファミリー企業である。そのうちの87.0%が従業員20名以下の小規模企業である。従業者総数の割合では中小企業は66.0%、うち小規模企業は21.2%である¹⁷³。日本の経済社会を地域で支えるこれらの中小・小規模企業が、大企業に比べ経営資源が乏しくとも世代を継いで経営を継続し長寿を果たしている。今回の研究は、純粹リスクについてのレジリエンスの解明を試みたが、投機的リスクと事業承継リスクについての解明があつて長寿経営の本質が解明される。

筆者は、中小ファミリー企業の長寿性の解明には、リスクマネジメント理論からのアプローチが有効と考える。なぜなら、リスクマネジメントの目的は倒産の防止戦略であるからである。リスクマネジメントは学際的分野が広いので関連する他分野の研究は欠かせない。特にリスク心理学の分野は関係が深く、事業承継の問題は、ファミリービジネス理論の重要なテーマでもあるので家族の研究を含む社会的アプローチも探究したいとも思っている。ここでは、相続税を含む法律の知見が欠かせない。投機的リスクに関しても、RBV理論だけでなく経営戦略論や組織論の先行研究を踏まえてより深い解明を図ってきたい。

¹⁷² アンケート調査関連質問 2-4,2-5 では、大災害に関して取引先とコミュニケーションをとっている経営者は59%、従業員と話し合いをする企業は63%であり災害に関する事前のコミュニケーションの重要性を指摘している。

¹⁷³ 出典：中小企業庁編『2013年版中小企業白書』附属統計資料 p 354,360

一方、東日本大震災に匹敵する南海トラフ地震が間近に迫ると言われている中で、経営者はその対策を急がなければならない。これらの災害に恐れることなく、諦めることなく、無視することなく冷静に考えて企業のとるべき行動を準備することが肝要である。人間は失敗を繰り返す。それは、いやなことは忘れようとする人間の習性であり正常な心理的現象である。それを忘れさせないようにするのが、多くの従業員とその家族の生活を支える経営者の責任である。そのための貴重な教訓が、東日本大震災や阪神・淡路大震災の記録の中に残されている。第2章第3節で紹介した東日本大震災で被災した長寿企業97社のレジリエンスの動向は、一社一社に生きた教訓があるはずである。長寿企業の持つ家訓と同じようにこれらの貴重な教訓を学んで多くの中小企業の経営者に啓蒙していくことを今後の活動の目標としていきたい。

本研究が、関係する分野の研究とリスクマネジメントの実務界にいささかなりとも貢献できれば幸甚である。

(完)

【付録】

筆者は、レジリエンスの事例研究による質的分析と並行して、質的分析のために長寿企業に対するアンケート調査を実施した。レジリエンス 4 要素、ソーシャル・キャピタルの 3 要素および長寿性に関するビジョンや経営戦略等の質問項目について、101 社からの有効回答を得た。以下その分析について述べるが、当初の目的とした量的分析の結果が得られなかったため、本編ではなく、付録への記載とした。

《参照》アンケート調査によるレジリエンスの定量分析

第 3 章の辰馬本家酒造の事例によって、レジリエンス、ソーシャル・キャピタルの定性分析によって仮説を検証し、さらに定量分析によって仮説検証するために、100 年以上の長寿企業へのアンケート調査による統計分析を行った。

長寿企業が自然災害を乗り越えるために必要なレジリエンスの因子を目的変数として、長寿へのビジョンや経営戦略およびソーシャル・キャピタルの因子とを説明変数とする関係性を明らかにすることを目的として重回帰分析を行ったが、回帰式の精度を示す修正 R^2 は、0.1344 と低く、有意な関係性を引き出すことはできなかった。そこで、長寿へのビジョンや経営戦略を目的変数とし、長寿企業に必要な条件とされるレジリエンスの因子とその基盤となるソーシャル・キャピタルの因子を説明変数としてその関係性を示す重回帰分析を行ったところ、回帰式の精度を示す修正 R^2 は、0.3249 であった。偏回帰係数の有意性の検定についてもいずれも 5% 以下であり、関係性が得られたと判断し、その算出の経過を下記に示す。

1. 調査の目的概要

自然災害リスクへのレジリエンスとその基盤となるソーシャル・キャピタルが備わっていれば、長寿に向けたビジョンと経営戦略に反映される判断し、目的変数として長寿経営ビジョンや経営戦略因子を採用した。そして、この目的変数に対して再起する組織の力であるレジリエンス因子とレジリエンスの基盤となる「見えざる資産」としてのソーシャル・キャピタル因子を説明変数とした。アンケート調査の複数回答を因子分析したうえで、両者の関係性を、重回帰分析によって導き出した。時間的前後関係までは明らかでないので、因果関係まで特定できるものではないと考える。

2. 調査対象企業の基本項目

アンケート調査は、2013年1月に長寿企業690社に対してサンプル調査として実施した。約1ヶ月のアンケート回答期間を設けてその期間に回答のあった有効回答101社に対して統計分析を行った。

アンケート調査の基本情報は、下表のとおりである。

表 7. アンケート調査基本情報

対象企業	創業100年以上の長寿企業
アンケート発送数	690社 (静岡県内長寿企業614社および被災経験長寿企業76社)
アンケート回答社	101社(有効回答分) 有効回答返却率15.4%
アンケート質問内容	<ul style="list-style-type: none"> ・基本項目：企業プロフィール1問、自然災害等の被災経験1問、 ・質問項目：長寿企業としての経営理念や自然災害リスクに対する・戦略内容5問、レジリエンス・ソーシャル・キャピタル内容21問、今後の自然災害リスクに関する備え6問(質問計34問) ・その他関連質問：32問
アンケート回答方法	<p>質問項目は、5段階のリッカート尺度を使用した段階評価方式</p> <p>関連質問は、例示回答選択式</p>

3. 調査の質問項目

表 8. アンケート調査質問項目

経営戦略・ビジョン	1-1.事業継承が経営者の使命
	1-2.防災は戦略的課題
	1-3.自然災害に関する家訓がある
	1-4.ピンチはチャンス
	1-5.量的拡大より質的向上優先
②レジリエンス・再生力	2-1.再建は社内の力
	2-2.再建は社外の力
	2-3.被災の影響は売り上げ減少
	2-4.従業員とのコミュニケーション
	2-5.取引先とのコミュニケーション
	2-6.業界との連携必要
③ソーシャル・キャピタル	3-1.利害関係者との信頼関係
	3-2.信頼は信用の蓄積
	3-3.手元資金なしでも再建可能
	3-4.自社の優位性があれば再建可能
	3-5.お互い様精神で支援する
	3-6.お互い様精神で支援してもらえる
	3-7.弱い駐タイへの参加多い
	3-8.最重要資源はカネ
	3-9.最重要資源はヒト
	3-10.災害復興時のイベントに賛成
	3-11.災害時でも商業道徳は守られる
	3-12.仕事以外のネットワークが再建に役立つ
	3-13 地域コミュニティに積極的に参加
	3-14.東日本大震災の被災地見学
④危機管理・BCP	4-1.BCP の認知
	4-2.BCP を策定している
	4-3.策定は不要
	4-4.災害時相互援助し合う企業がある
	4-5.防災用品の手当は十分
	4-6.当座の資金手当への対策準備をしている

4. 因子分析の内容およびその結果

表 9. 因子分析 設定内容

共通性の初期値	SMC
因子の推定方法	主因子法
因子の数	8
反復回数の上限	150
反復回数	63
反復推定	解が収束しました
因子の回転	プロマックス法(規準化あり)

上記設定の下で探索的因子分析を行ったところ、初期解固有値 1 以上の因子が 8 個抽出されたが、因子抽出後固有値が 1 以上の因子 5 因子を潜在変数として抽出した。5 因子の累積寄与率は 45.2%である。

固有値表は以下の通りである。

表 10. 因子分析固有値表

因子	初期解			抽出後		
	固有値	寄与率	累積寄与率	固有値	寄与率	累積寄与率
1	5.5414	23.09%	23.09%	5.1438	21.43%	21.43%
2	2.5601	10.67%	33.76%	2.1568	8.99%	30.42%
3	1.9195	8.00%	41.75%	1.4880	6.20%	36.62%
4	1.5376	6.41%	48.16%	1.0630	4.43%	41.05%
5	1.4738	6.14%	54.30%	1.0050	4.19%	45.24%

因子 1~5 について因子負荷量 0.5 以上の変数をその共通因子として潜在変数の因子ネーミングを行い因子名とした。

表 11. 因子分析による潜在因子の抽出

変数	因子 1	因子 2	因子 3	因子 4	因子 5
取引先とのコミュニケーション	0.8206	-0.0899	0.0186	-0.0159	0.0803
従業員とのコミュニケーション	0.7139	0.0616	-0.1110	0.1151	0.0965
利害関係者との信頼関係	0.7131	0.0271	-0.0001	-0.0488	-0.0502
業界との連携必要	0.5079	0.0417	0.1198	0.1133	-0.1598
BCP の認知	-0.0295	0.9093	0.0573	-0.0273	-0.1935
BCP を策定している	0.0033	0.8021	0.1747	-0.0253	0.0612
災害時相互援助し合う企業がある	0.1055	0.5095	-0.1477	0.0326	0.0866
防災用品の手当は十分	-0.0899	0.5085	-0.0494	0.0773	0.2888
弱い紐帯への参加多い	0.1231	-0.0224	0.7460	0.0666	0.1450
仕事以外のネットワークが再建に役立つ	0.0152	-0.0060	0.6741	-0.0934	-0.0907
お互い様精神で支援する	0.0004	0.0919	-0.0006	0.9586	0.0227
お陰様精神で支援してもらえる	0.1516	-0.0818	0.0594	0.6666	-0.1054
自社の優位性があれば再建可能	0.0379	0.1019	0.2133	-0.1617	0.6428
当座の資金手当ての対策準備している	0.0953	0.2661	-0.2151	-0.0011	0.5666

抽出された 5 つの因数を構成する変数の特徴から因子名は、因子 1 : 信頼、因子 2 : 危機管理、因子 3 : ネットワーク、因子 4 : 互酬性、因子 5 : 財務体力とした。「危機管理」「財務体力」はレジリエンスの要素であり相互関係性を示す多重共線性の指標が高いため独立性が強いとは言えず、2 因子の得点を合計して RE (レジリエンス) 因子とした。レジリエンスの構造化仮説で設定した「保守と革新」と「長期関係性」は、固有値 1 以上の因子としては、採用されなかった。「信頼」、「ネットワーク」、「互酬性」はソーシャル・キャピタルの 3 要素である。同様にこの 3 因子の得点を合計して SC (ソーシャル・キャピタル) 因子としてまとめた。

目的変数については、自然災害等に対して事業の永続性を理念においた経営戦略やビジョンを問う質問を「長寿理念因子」と名付けた¹⁷⁴。これは、長寿企業となる必要条件であるレジリエンスを持つ組織の代理変数とすることが可能と判断した。長寿を直接測定する客観的な創業暦年数のような変数ではないが、自然災害等のリスクに打ち勝ってきた結果として、またこれから遭遇するかもしれない自然災害リスクにたいする長寿企業の必要条件として、レジリエンス因子とソーシャル・キャピタル因子との相関関係があると判断した。

¹⁷⁴ 経営理念は、経営に対する信念や価値観を言い、経営ビジョンは経営理念に基づき企業の目指す方向性を示すものであり相違するものであるが、因子名は理念に統一した。

5 重回帰分析の内容及びその結果

上記の処理を行ったのち、「長寿理念因子」を目的変数、「RE 因子」「SC 因子」の 2 変数を説明変数とする重回帰分析を行った。

表 12. 基本統計量

変数	n	平均	不偏分散	標準偏差	最小値	最大値
RE 因子	101	15.079	22.354	4.728	6.000	29.000
SC 因子	101	33.792	30.046	5.481	20.000	45.000
長寿理念因子	101	18.040	9.478	3.079	11.000	25.000

表 13. 相関行列

	RE 因子	SC 因子	長寿理念因子
RE 因子	1.000	0.209	0.374
SC 因子	0.209	1.000	0.514
長寿理念因子	0.374	0.514	1.000

表 14. 回帰式の精度

重相関係数	決定係数		
R	修正 R	R2 乗	修正 R2 乗
0.5817	0.5700	0.3384	0.3249

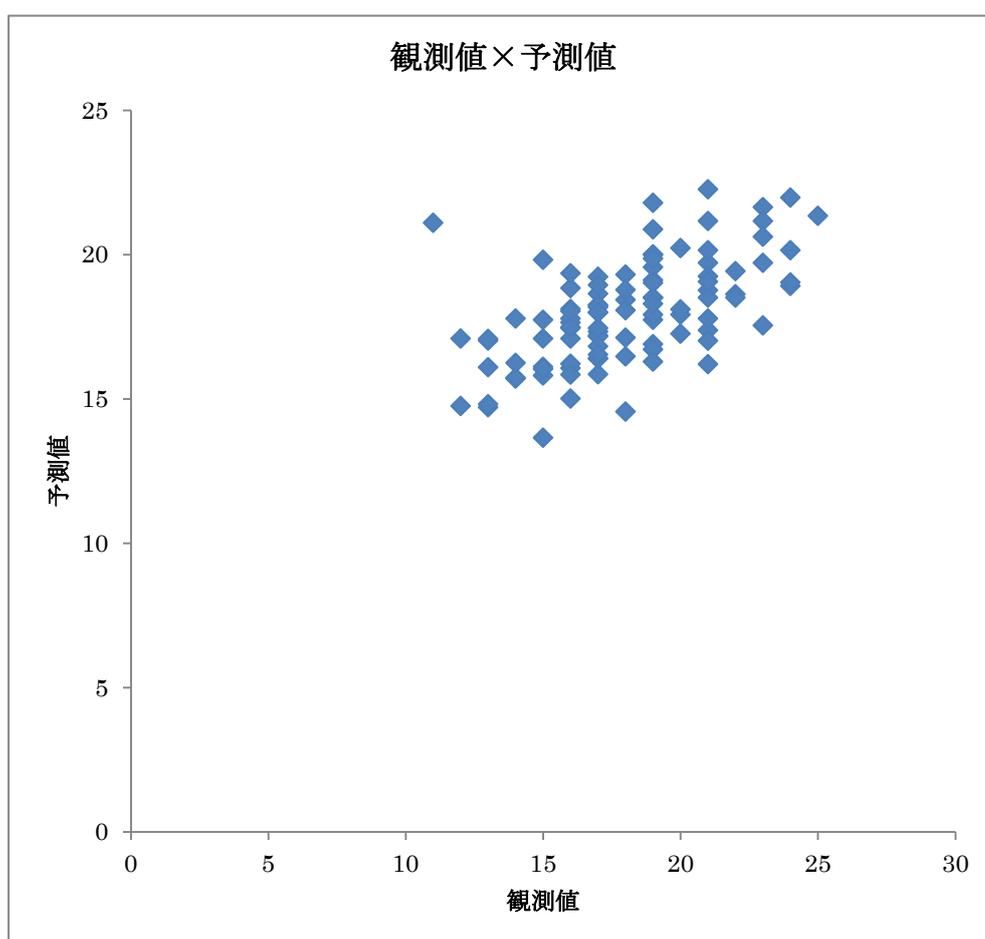
表 15. 回帰式に含まれる変数（偏回帰係数等）

変数	偏回帰係数	標準誤差	標準偏回帰係数	偏回帰係数の有意性の検定			
				F 値	t 値	P 値	判定
RE 因子	0.1810	0.0547	0.2780	10.9468	3.3086	0.0013	**
SC 因子	0.2561	0.0472	0.4560	29.4524	5.4270	0.0000	**
定数項	6.6544	1.6543		16.1808	4.0225	0.0001	**
	目的変数との相関		多重共線性				
変数	単相関	偏相関	VIF				
RE 因子	0.3735	0.3170	1.0459				
SC 因子	0.5142	0.4807	1.0459				

表 16. 回帰式の有意性（分散分析）

要因	平方和	自由度	平均平方	F 値	P 値
回帰変動	320.7090	2	160.3545	25.0581	0.0000
誤差変動	627.1326	98	6.3993		
全体変動	947.8416	100			

図 16. 観測値・予測値の散布図



この分析によると、回帰分析の精度を示す決定係数（修正 R^2 ）は 0.3384 という数字であった。観測値と予測値の散布図からは関連があることを示している。これは、アンケート対象企業すべてが長寿を果たした 100 年以上の長寿企業であり、長寿企業として持つべき自然災害への備えとしての予備能力として、説明変数であるレジリエンスの保有とソーシャル・キャピタルを蓄積があることを示すものであり関係性があることをしめしている。

標準偏回帰係数は、それぞれの影響度を示しているが、SC 因子が 0.4560 と高く、RE 因子は 0.2780 である。これは、経営資源の乏しい中小長寿企業が、めったにない自然災害への具体的備えよりも、災害に備える予備能力としては地域と共に生きるためのソーシャル・キャピタルの蓄積を大事にしていることを示すものである。

6. 統計分析から言える目的変数と説明変数の関係

これらの分析より、探索的因子分析から抽出した 5 つの因子による重回帰分析は、RE 因子と SC 因子の 2 つの説明変数としてまとめられ、長寿理念因子を目的変数とする重回帰分析によって次の重回帰式が導出された。

重回帰式は下記の通りである

$$Y=0.1810X_1+0.256X_2+6.6544$$

Y=長寿理念（事業継続の理念、家訓、防災は戦略課題）

X₁=レジリエンス（危機管理能力、財務体力）

X₂=ソーシャル・キャピタル（信頼、ネットワーク、互酬性の規範）

定数項=6.6544

この重回帰式は、レジリエンスとソーシャル・キャピタルが長寿の経営理念と経営戦略を生み出していることを示しているが、この因果関係は、コインの裏表で、逆の因果関係も成り立つのではないかと推論される。すなわち、長寿理念や戦略を持った経営であるから、レジリエンスやソーシャル・キャピタルの行為を行っているという考え方である。これを確認するために RE 因子、SC 因子をそれぞれ目的変数にして、その説明変数を長寿理念因子とする単回帰式を求めると、それぞれの決定係数は、0.1308 と 0.2570 であり、長寿理念因子が目的変数である時より低い数字を示しているため、かならずしもコインの裏表を示すものではないことが分かった。本分析からは長寿理念因子とレジリエンス要素およびソーシャル・キャピタル要素との時間的前後関係を示す因果関係を導き出すものではない。本調査の限界であり、今後の研究課題である。

【参考文献】

《論文》

- American Management Association (2006) 「AGILITY and RESILIENCE」
- Barney, B.J. (1991) “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage” *Journal of Management*
- Diane L. Coutu (2002) “How Resilience Works” Harvard Business School Publishing
- Kenyon-Rouvinez, D. (2001) “Patterns in Serial Business Families: Theory Building through Global Case Study Research” *Family Business Review*
- Lin, Nan, & Erickson, Bonnie H., eds (2008) *Social Capital: An International Research Program*, Oxford University Press.
- 渥美公秀 (2007) 「災害ボランティアの動向-阪神淡路大震災から中越地震を経て-」大阪大学大学院人間科学研究科紀要
- 石川伊吹 (2006) 「資源ベース戦略論における競争優位の源泉と企業家の役割」立命館大学
- 石橋絵美 (2009) 「地域の潜在的復興力とソーシャル・キャピタルの関連分析」
- 岩谷昌樹 (2002) 「リソース・ベース理論と企業戦略」立命館経営学第40巻第5号
- 上田和勇 (2011) 「災害リスクマネジメントにおけるソフト・コントロール、ソーシャル・キャピタルの役割」社会関係資本研究論集
- 奥村昭博他 (2010) 「ファミリービジネスの危機マネジメント」ファミリービジネス学会
- 太田 圭子 (2005) 「地域コミュニティの再構築とソーシャル・キャピタル」
- 太田三郎 (2012) 「東日本大震災における倒産・再生の実態分析-リスクマネジメントの視点から-」
- 大矢根淳 (2010) 「災害・防災研究における社会関係資本 (Social Capital) 概念」社会関係資本研究論集
- 加藤啓太 (2009) 「老舗企業の長期存続プロセスと戦略転換」小樽商科大学大学院
- 亀井利明 (1979) 「企業の社会的責任とリスクマネジメント」日本リスクマネジメント学会
- 亀井克之 (2012) 「311 後のビジネス・リスクマネジメントの基礎的概念と事例」マネジメントジャーナル

- 菅磨志保 (2011) 「日本における災害ボランティア活動の論理と活動展開」
社会安全学研究創刊号
- 後藤俊夫 (2004) 「ファミリー企業における長寿性」関西国際大学研究叢書
- 神田良・高井透 (2012) 「非老舗と比較した老舗経営の特質」情報科学研究
第21号
- 桜井政成 (2007) 「ボランティア・NPO とソーシャル・キャピタル」立命館
人間科学研究
- 佐藤 寛 編 (2008) 「援助と社会関係資本」ジェトロ・アジア研究所
- 坂本義和 (2009) 「組織能力とは何か？」三田商学研究
- 坂本治也 (2010) 「日本のソーシャル・キャピタルの現状と理論的背景」関
西大学
- 榊原定征 (2013) 「レジリエントエコノミーの構築」産業競争力懇談会
- 齋藤隆志 (2004) 「中小企業の存続と倒産に関する実証実験」独立行政法
人経済産業研究所
- 蔡 錫 勳 (2008) 「日本型リスクマネジメント」淡江大学国際研究学院日本
研究
- ダニエル・E・ホイットニー他 (2013) 「サプライチェーンの途絶リスクと
その復旧パターン」
- 竹下真由他 (2005) 「日本企業におけるレジリエンス構造について」北陸先
端科学技術大学院大学
- 竹田茂生 (2004) 「企業生命力の考察—優良老舗企業の企業特性」関西国際
大学
- 中鉢令兒 (2011) 「有珠山噴火災害と住民参加運動」札幌国際大学
- 西村孝史他 (2010) 「企業内ソーシャル・キャピタルの形成要因」徳島大学
- 橋本輝彦 (2005) 「アメリカ大企業の長期存続と組織能力」立命館経営学第
43巻第5号
- 原田博夫 (2012) 「東日本大震災とソーシャル・キャピタル(社会関係資本)」
社会関係資本研究論集
- 原田博夫 (2012) 「東日本大震災とソーシャル・キャピタル」社会関係資本
研究論集
- 藤見俊夫他 (2011) 「ソーシャル・キャピタルが防災意識に及ぼす影響の実
証分析」
- ホイットニー他 (2013) 「サプライチェーンの途絶リスクとその復旧パター
ン」東京大学 MMRC
- 本谷るり (2004) 「老舗企業の地域密着性」関西国際大学地域研究所叢書
- 本谷るり (2005) 「老舗企業の加齢と存続」関西国際大学地域研究所叢書

- 松本聡（2012）「中小企業と危機管理（BCP）」商工総合研究所
- 箕輪雅美（2003）「競争戦略論の断層」京都マネジメントレビュー
- 山内直人・伊吹英子（2005）「日本のソーシャル・キャピタル」大阪大学大学院
- 山内直人（2010）「コミュニティにおけるソーシャル・キャピタルの役割」環境情報科学
- 尹 大栄（2009）「静岡県清酒産業に関する研究」静岡県立大学
- 与謝野有紀他（2010）「格差と信頼」関西大学『社会学部紀要』
- 若林直樹（2007）「日本企業のネットワークと信頼」京都大学

《書籍》

- Daniel P. Aldrich (2012) “Building Resilience: Social Capital in Post-Disaster Recovery” Univ of Chicago Pr
- Kenyon-Rouvinez, D. & Ward (2005) “Family Business Key Issues” Palgrave Macmillan
- Liisa (2010) “The Resilient Organization” McGraw-Hill Companies
- Robert D. Putnam (2001) “Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community” Simon & Schuster
- Yossi Sheffi (2005) “The Resilient Enterprise” The MIT Press
- 青井倫一・竹谷否仁宏編 (2005) 『企業のリスクマネジメント』慶応義塾大学出版会
酒井 DIAMOND・HBV 編 (2005) 『リスク感度の高いリーダーが成功を重ねる』ダイヤモンド
- アンドリュー・ゾッリ他 (2013) 『レジリエンス復活力』ダイヤモンド社
- アリー・デ・グース (2002) 『企業生命力』日経 BP 社
- アズマ工業社史資料 (2007) 『アズマ工業社史』アズマ工業株式会社
- 伊丹敬之 (2004) 『見えざる資産の戦力と論理』日本経済新聞社
- 稲葉陽二 (2007) 『ソーシャル・キャピタル「信頼の絆」で解く現代経済・社会の諸課題』生産性出版
- 稲葉 陽二 (2007) 『ソーシャル・キャピタル』生産性出版
- 稲葉 陽二 (2011) 『ソーシャル・キャピタル入門』中公新書
- 植藤正志 (2000) 『現代リスクマネジメント論』税務経理協会
- 上田和男 (2003) 『企業価値創造型リスクマネジメント』白桃書房
- 上田和勇・亀井利明編 (2004) 『リスクマネジメント用語辞典』同文館出版
- ウェイン ベーカー (2001) 『ソーシャル・キャピタル—人と組織の間にある「見えざる資産」を活用する』ダイヤモンド社
- 大平吉朗 (2008) 『同族経営学』経営書院
- 織田精一郎・井上剛一監修 (2003) 『改革するは異端児にあり』文芸社
- 亀井利明 (2001) 『危機管理とリスクマネジメント (改訂増補版)』同文館
- 上山道生 (2002) 『リスクマネジメントのしくみ』中央経済社
- 亀井利明・亀井克之 (2012) 『ソーシャル・リスクマネジメント論』同文館出版
- 神田 良・岩崎尚人 (1996) 『老舗の教え』日本能率協会マネジメントセンター
- 加護野忠雄 (1997) 『日本型経営の復権』PHP 研究所
- 倉科敏材 (2003) 『ファミリー企業の経営学』東洋経済新報社
- 倉科敏材 (2008) 『オーナー企業の経営』中央経済社
- 後藤俊夫 (2009) 『三代、100年つぶれない会社のルール』プレジデント社
- 佐藤芳直 (2004) 『100年企業を創る経営者の条件』大和出版

静岡鐵工所百年史編纂室編集（1977）『百年史』株式会社静岡鐵工所
 瀬尾佳美（2005）『リスク理論入門』中央経済社
 竹谷仁宏（2003）『トータル・リスクマネジメント』ダイヤモンド社
 田辺和俊（2005）『ゼロから学ぶリスク論』日本評論社
 辰馬章夫（2000）『第十四代当主辰馬吉男を偲ぶ』大和出版
 ダニー・ミラー他（2005）『同族経営はなぜ強いのか』ランダムハウス講談社
 帝国データバンク（2008）「長寿企業データ特性分析&長寿企業アンケート調査」
 テイボー101年史編纂委員会（1997）『テイボー101年史』日経事業出版社
 富樫直樹監修訳（2007）『ファミリービジネス永続の戦略』ダイヤモンド社
 東京商工リサーチ編（2003）『長寿のDNAを探る—世紀を超えた企業たち100』
 東京商工リサーチ
 日本リスク研究学会編（2000）『リスク学事典』TBSブリタニカ 92
 日本経済新聞社編（1995）『阪神・淡路大震災 その時企業は』日本経済新聞社
 日本形染百周年記念誌編集委員会（2000）『日本形染百年史』日本形染株式会社
 野中郁次郎他（2007）『美德の経営』NTT出版
 野村進（2007）『千年働いてきました』角川 ONE テーマ 21
 泰弘（2006）『リスクを見る目』岩波書店
 林春男他 2012『しなやかな社会への試練』日経 PB
 半田純一（2004）『100年企業の研究』東洋経済新報社
 バーニー（2003）『企業戦略論（上・中・下）』ダイヤモンド社
 100周年記念誌（1996）『マキヤ創業100周年記念誌』株式会社マキヤ事務局
 藤江俊彦（2001）『実践 危機管理読本』日本コンサルタントグループ
 藤井聡（2012）『救国のレジリエンス』講談社
 府川松太郎（1985）『追分今昔記』株式会社追分羊かん
 フランシス・フクシマ（2008）『信なくば立たず』三笠書房
 南方哲也（2001）『リスクマネジメントの理論と展開』晃洋書房
 村上泰亮他（1979）『文明としてのイエ社会』中央公論社
 森本隆男他（1998）『転換期の日本酒メーカー - 灘五郷を中心として -』森山
 書店
 山本七平（1997）『日本資本主義の精神』文藝春秋
 矢野孝之輔（1975）『第十三代辰馬吉左衛門翁を顧みて』凸版印刷
 大和染工百年史編集委員会（2007）『大和染工百年史』大和染工株式会社
 安田龍平（1996）『なぜ倒産するのか』経林書房
 山岸俊男（1998）『信頼の構造』東京大学出版会
 横澤利昌編（2000）『老舗企業の研究』生産性出版
 横澤利昌他（2012）『老舗企業の研究』生産性出版

《新聞・雑誌・その他》

日本経済新聞（2008～現在連載中）「200年企業—成長と持続の条件—」

日経ベンチャー編（2007）「日経ベンチャー特大特集 同族経営はやっぱり強い！

ファミリー企業の時代」

辰馬本家酒造阪神大震災記録ファイル資料

- ①総括ファイル 緊急対策本部(192枚)
- ②社長→緊急対策本部 (183枚)
- ③社長宛報告(矢野) (53枚)
- ④広報関係(情報収集を含む) (189枚)
- ⑤酒造組合(灘・兵庫・近畿・中央) 緊急対策本部 (165枚)
- ⑥醸造成績表(平成17BY～) (69枚)
- ⑦被害状況(会社・関係会社) (153枚)
- ⑧被害状況(職員関係) (48枚)
- ⑨罹災証明書 (94枚)
- ⑩当時の新聞記事 (99枚)
- ⑪博物館：兵庫県南部地震による建物解体申請綴り (86枚)
- ⑫兵庫県南部地震建物解体申請綴り (198枚)
- ⑬名刺：1995.1.17以降 辰馬本家酒造地震被害見舞い者 (58枚)