

ものづくり企業のレジリエント マネージメント

危機管理を視座にレジリエンスの探索研究

A Study of the Resilient Management for Manufacturing companies

- Exploratory Research of Resilience from a Viewpoint of Risk and Crisis Management -

小 渕 昌 夫

要 旨 :

最近、想定外の環境変化に遭遇しても、リスクと向き合い、乗り越えていく組織を「レジリエンス」と呼称して、この使用事例が様々な分野で表現されている。これらの事例を検証し、事業継続の研究や実務に生かすためにその研究に着手した。

これらの表現を確認すると共に、それぞれの持つ特質を踏まえて仮説を設定した。さらに、これらの中で成功企業の有する「レジリエンス」に関する本質や真髓の研究を深めてみた。

また、危機管理、事業継続管理並びにレジリエンスを統合した視点から、さらに先行研究を学び、危機管理体系を再構築しこれらの仮説を設定した。この仮説を経営理念、経営戦略、マーケティング等にレジリエンスを統合した見地から、事業の持続的成功を目指す積極的な経営の仕組構築の組織や施策を提言している。課題は、更なる成功企業を中小・ベンチャー企業や大企業の中から探索し、その成功の真髓を検証することにある。

キーワード：レジリエンス、レジリエント マネージメント、
危機突破力、危機管理、危機管理体系

1. 研究の背景

2019年末から発生し、世界を不意打ちにした新型コロナウイルス（COVID-19）禍は、'20年～'21年にも亘り、世界中の医学関係者の研究と助言、先進国の製薬会社による予防ワクチンの製造と供給や各国政府の様々な対応にも拘らず、波状的に大勢の感染者（日本国内で170万人・世界全体で2億3,370万人）を出してきた〔朝日新聞・10月2日〕。この影響で、国内外の社会、経済活動等を様々な形で停滞させてきた。今後、日本国民は「ウィズコロナ」をどの様に対応し、安心と安全な生活を確保して行くかの方策を政府や地方自治体関係者に委ねると共に、国民の一人ひとりが自問自答し、自らを守る事に配慮しなければならない。

組織体、特に、ものづくり企業においては、国内外にサプライチェーン、マーケティングやロジスティックス等を展開していることから、事業の持続可能性を模索することや、まして持続的成長を確保していくには、様々な困難や障壁が予想される。

それ故、事業継続を目指すためには、経営理念、経営戦略やマーケティング等の視点だけでなく、企業の創業時の高い志、培ってきた企業文化、さらには、経営者と共に歩んできた社員の意識を顧みて、経営理念を再確認すると共に、持続成長するための経営全体の仕組みを再構築することが求められる。更に時代環境にマッチした即断即決の経営判断も望まれる。

一方、この積極的な経営判断と職務執行の他に、危機管理全体の再構築が求められる。即ち、想定される危険（リスク）の認識や対応と危機（クライシス）発生時の対応で、その危機を乗り越え、突破して行く危機突破力、更に、今回の様なコロナ禍のパンデミックによる未曾有の想定外事態を乗り越える事業継続管理と更なる特段の経営努力が望まれる。

2. 研究の目的

研究の背景でも述べたが、ものづくり企業が、如何なる環境変化に遭遇しても、所期の目標に向かって、持続的成長を確保して行くためには、ど

の様な方策や企業組織の行動が求められるのであろうか。

特に、上述のパンデミックな未曾有の事態でも、持続的成長を確保し続けることができる企業があるのであろうか。この様な不透明な環境変化の中で、ダイヤモンド社の『Harvard Business Review』が、リスクと向き合い、乗り越えていく組織を「レジリエンス」と呼称して、この成功事例を発表された。

ここで、発表された研究内容やその他の資料を参考に、今までに研究してきた、「中小・ベンチャー経営や危機管理」の対応の研究を一層深め、この研究成果を再認識すると共に、経営実践を踏まえて、これらを社会貢献で地方創生に生かしたい。この小論で研究する視座は次の通りである。

第1は、「レジリエンス」に関する先行研究と仮説の設定

第2は、「レジリエント マネージメント」の先行研究と仮説の設定

第3は、「危機管理体制の再構築」の研究と仮説の設定

第4は、「積極的な経営の仕組み構築」の研究と仮説の設定

第5は、先行研究と実践成功事例を考察し課題の提示

3. 先行研究と経営実践に学ぶ事例研究

3.1. レジリエンスに関する先行研究

3.1.1. 「resilience」の研究と生成

この“resilience”の用語を最も早く利用した事例の一つは、米国の外交問題評議会の上級評議員で、Stephen Flynnが執筆した2004年6月の著書『脆弱なアメリカ：我が政府はいかにテロリズムから我々を保護することに衰えかけているか』があるとⁱ、菊池浩（2013）が公益財団法人防衛基盤整備協会CSMI研究所の報告書で述べている。ⁱⁱ

しかしながら、ダイアン・L・クーツ（2002）は、「レジリエンス（再起力）とは何か」と題した論文をHBR『Harvard Business Review』の2002年5月号に寄稿している。ⁱⁱⁱ

クーツ（2002）は、2001年9月11日の爆破テロ事件、其れに続く戦争、リセッション等によってこの“レジリエンス”を理解することがかつてな

いほど重要に思えてきたと回想している。

この論文の中で、レジリエンスの研究はミネソタ大学の名誉教授を務めたノーマン・ガーマジーを先駆者として、20世紀半ばに始まったと述べている。更に、クーツ（2002）は、研究を通して知り得た理論のほとんどが良識的な部類に属しており、そこには3つの共通点があると考えられると、次の様な仮説を発表している。つまり、

第1は、現実をしっかりと受け止める力を持っている。

第2は、「人生には何らかの意味がある」という強い価値観によって支えられた確固たる信念を持っている。

第3は、超人的な即興力を持っている。

これらの能力が1つか2つあれば、困難を乗り越えられるが、本当にレジリエンスがあるという意味においては、上記の3要素が全て必要である。また、レジリエンスの高い組織について考えた場合も同様であると、この仮説を解説している。さらに、これらの仮説を説明すると、

第1は、コンサルタントで作家のジム・C.コリンズの研究を引用し、「レジリエンスの高い企業には、楽観的な人々で構成され、特に、生死に関わる現状について、冷静かつ現実的な見解を持っている」と主張している。

第2は、置かれた環境から意味を見出すことがレジリエンスの重要な側面であり、成功した組織や人々の多くが価値体系をもっている。強い価値観は、出来事を解釈し、これを概念化するうえでの指針となり、其れゆえ、環境には何らかの意味が与えられる。永続するビジネスには信条があり、それが単に金を儲ける以上の目的となっている。組織についてみると、レジリエンスの高い従業員の存在よりも価値観の方が重要であると主張している。

第3の能力を見てみると、「手近にあるもので間に合わせる能力」である。^{iv}

以上の通り仮説の設定とその解説を総括すると次のようになると、クーツ（2002）は主張している。

「レジリエンス即ち、“再起力”とは、人々の精神と魂に深く刻まれ

た反射能力であり、世界と向き合い、理解する能力である。レジリエンスの高い人や企業は、現実と毅然と目を向け、困難な状況を悲観することなく、前向きな意味を見出し、啓示（神が人の心を啓いて、真理を教え示すこと）^(注1)を得たかのように解決策を生み出していく。

“他人には真似出来ない”これが、解明するのが難しい“レジリエンス”（resilience）の本質であると力説している。

3.1.2. HBRに発表された「レジリエンス」の語意と定義についての研究^v

HBRの“特集：何があっても潰れない仕組みをつくる”と題して、組織のレジリエンスに関して、様々な視点からの先行研究の成果を発表された。それらの要旨は次の通りである。「コロナ禍の影響は甚大であるが、予期せぬ危機によって事業環境が激減したのはこれが初めてではない。幾多の危機に襲われながらも、その状況をチャンスに変えて成長している企業には共通項がある。本特集では、リスクとどう向き合い、乗り越えていくか、組織の「レジリエンス」（再起力）を高める方法」を様々な寄稿論文を通して提言している。

ここで、これらの研究成果で発表されている「レジリエンス」に関する語意と定義についての事例を研究してみることにする。^(注2)

「レジリエンス（resilience）の語源は、ラテン語の「はね返り（spring-back）」によるとされている。このレジリエンスの用語は、様々な分野で利用されており、辞書によれば次のように解説されている。^(注8)

第1の一般的用語では、はね返り、とび返り、弾力、弾性、（元気の）回復力、災難や異常から回復する能力又は災難や異常に容易に順応する能力である、と記されている。

第2の心理学用語では、ストレスや破壊的な災難に対処する能力及び将来の悲観的事象に対する耐性のレベルである、と記されている。

第3の機械工学用語は、弾性エネルギー、弾性ひずみエネルギー、変形作用後に正常な形に跳ね返す素材の物理的特性、弾性限界の範囲で歪めた後に元の形や位置に戻ることが出来る素材の物理的特性、リバウンド又は反騰の発生である、と記されている。

3.1.3. 辞書によるレジリエンス (resilience) の語意

- (1) ①The quality or power of being resilient, ②elasticity, ③rebound^(注3)
(2) ①はねかえり、②飛返り、③弾力・弾性^(注4)
(3) ①しなやか、②元気の回復力、③立ち直る^(注5)

HBRの再起力の語意^{vi}

- (1) ①再び立ち上がる力、②立ち直る力^(注6)
(2) ①悪い状態から立ち直る^(注7)

3.1.4. NHK-BSの時論公論での解説

2021年8月25日朝、5時50分～6時までのテレビ放映で、「パラリンピック開幕、コロナ禍で問われる意義」と題して、竹内哲哉解説委員が、国際パラリンピック委員会 (IPC) のアンドリュー・パーソンズ会長の開会式挨拶を拝聴し、次のように解説した。

パラリンピックの価値は、①勇気、②強い意志、③インスピレーション、④公平の4つの価値がある。これは逆境を跳ね返す力、すなわち回復力をもたらすことが出来る。このことを「レジリエンス」と呼称した。

3.1.5. CSMI研究所の研究事例

公益財団法人防衛基盤整備協会のCSMI研究所の菊池 浩が平成25年(2013)2月に、「重要インフラ防護におけるレジリエンスについて」の題目で発表された。この研究成果には、下記の項目が、詳細に分析・定義されている。(以下この報告書をCSMI報告書と呼称する。)

第1は、組織に見るレジリエンスの研究と定義^(注8)

「レジリエンスは、停電、火災、爆撃、その他同様の事象がもたらす破局的機能不全の帰結に対して、システム又は、会社自身が順応する(馴染む)能力」と定義されている。これは、迅速に組織機能を回復する能力を改善するものとして利用されていると補足説明している。

2005年に、MIT教授 Yossi Sheffiは、著書「レジリエント・エンタープライズ：競合力のあるエンタープライズのための脆弱性の克服 (The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Enterprise)」において、このレジリエンス概念を事業継続イニシアチブに拡張した。この内容は、会社の経営に混乱がもたらす不利益を分析

し、レジリエンス投資が不測事態対応を超える競争利益を生み出すことを明らかにした。

第2は、事業継続マネジメントのレジリエンスの研究と定義^(注9)

「事業継続マネジメント (Business Continuity Management (BCM))」は、レジリエンスを「インシデントに影響されることに抵抗する組織の能力」であると、定義している。

このBCMとは、組織への潜在的脅威や、そうした脅威が現実になった場合に引き起こされる可能性のある事業運営上の影響を特定する包括的なマネジメント・プロセスをいう。このプロセスは、組織のレジリエンシーを構築するフレームワークに、組織の主要なステークホルダーの利益、組織の評判、ブランド及び価値創造活動を保護する効果的な対応のための能力を提供すると、解説している。

3.1.6. 先行研究に学ぶ「レジリエンス」の定義と課題

(1) レジリエンスの語意の定義とその課題。

上記の辞書や先行研究に学び、ものづくり企業のレジリエンスの定義を設定すると、次のようになる。しかしながら、様々な分野で使用され、様々な表現がある。このレジリエンスの語意を使用するには、使用する分野の用語の選択とその意味を限定することが求められる。この定義を設定するには、多くの研究者の学際的な研究成果や実務家の実践の成功事例の検証が必要ではないか。ここに提示した参考文献や資料のみで、仮説の設定は不十分と思われるので、更に多くの研究成果や実務家の実施事例の検証が望まれる。

特に企業（ものづくり企業）のレジリエンスの定義を設定してみると次のようになる。

仮説1：ものづくり企業のレジリエンスとは、

「想定や想定外の事態（危機・crisisクライシス）が発生した時、直ちにその危機に立ち向かい、その危機を乗り越えて、その危機の発生時点以前の経営状態を確保すると共に、更なる発展を目指す行為である。」

(2) 組織の経営（ものづくり企業の経営）に使用される「レジリエント マネージメント」の定義と課題。

次に、「レジリエント マネージメント」の定義であるが、上述の「レジリエンス」の語意の定義に、経営者自身の倫理観、経営者の行動、経営理念、経営管理、経営戦略、特に、マーケティング等に入力する積極的行動の可能な組織へと改組すると共に、消極的であるが、守りの危機管理も経営戦略の一環として十分配慮しなければならない。

さらに、先行研究でレジリエンスに共通する概念に次の3案項目が指摘されている。

第1は、「現実をしっかり受け止める力」を持っている。

第2は、「強い価値観に支えられた確固たる信念」を持っている。

第3は、「超人的な即興力」を持っている。

次に、組織の特質として次の3項目が述べられている

第1は、組織は楽観的な人々で構成され、生死について、冷静で現実的な見解を持っている。

第2は、組織が価値体系を持ち、永続するビジネスには信条がある。さらに、レジリエンスの高い組織人よりも価値観の方が重要である。

第3は、「手近にあるもので間に合わせる能力」を持っている。

ここで、上述のクーツ（2002）が設定した仮説とその解説を総括すると次のようになる。

この仮説は、「レジリエンス即ち、“再起力”とは、人々の精神と魂に深く刻まれた反射能力であり、世界と向き合い、理解する能力である。レジリエンスの高い人や企業は現実に毅然と目を向け、困難な状況を悲観することなく、前向きな意味を見出し、啓示を得たかのように解決策を生み出していく。」で、更に、解説すると次のようになる。

「他人にはできない」これが、解明するのが難しい“レジリエンス”（resilience）の本質であると力説している。

数少ない用語や組織の事例を参照して、仮説の設定には問題があるが、経営実践を踏まえて、企業経営のレジリエント マネージメントの定義を提示すると次のようになる。

仮説2：

「高い志と厳格な倫理観の強い経営者を中心とした組織が、経営理念を遵守して、経営戦略の策定とその執行による経営管理の下で、想定内や想定外の危機が発生した時に（特に破局的機能不全で）、その危機に毅然と立ち向かい、その危機を乗り越えて、その危機の発生時時点以前の経営状態を確保すると共に、その環境にマッチした商品やサービスに付加価値を付ける開発や新規事業を立ち上げて、スピードを以て実効をあげる経営である。」*このレジリエント マネージメントを執行する企業をレジリエント・カンパニーと呼称する。

3.2. 経営実践に学ぶ事例研究

3.2.1. レジリエンスで成功している企業の事例^{vi} [アイリスオーヤマ(株)]^(注10)

アイリスオーヤマがレジリエント マネージメントで評価されるのは、「仕組み至上主義」の経営で、「危機をチャンスに」に変える経営と経営理念が、「会社の経営目的が永遠に存続すること」にある。それではこの経営の実態を研究してみることにする。

(1) 会社の概況は、次の様な点を考慮し、評価される。

第1は、コロナ禍で多くの企業が苦戦を強いられている中、いち早く、この機に対応し、売り上げを伸ばしている。

第2は、過去、バブル崩壊や東日本大震災などの幾多の危機を乗り越えて、いずれも成長の機会に変えてきたことである。

(2) 危機に強い組織をつくる要因を列記すると次のような点が評価される。

第1の前提条件は、「震災や感染症の様な危機を事前に予測し完璧な備えをすることは不可能である。

第2の重要な事は、危機が起きた時、いかに迅速に対応してきたか次の3点が評価される。

(i) 「スピード」：決断、即断と即決で実行してきた。

毎週月曜日朝のプレゼン会議（新製品開発会議）を開催、商品の提案者が、そのまま開発責任者となる。

(ii) 「多能化」：社員の日頃の仕事をマルチで遂行できる教育と実践を遂行してきた。

製造業の業態化を目指し、一人で何役もこなせる多能化を目指してきた。

(iii) 「設備の余裕」：製造ラインは、常に70%で管理し、緊急引合いにも対処可能になる。

設備の稼働は、フル活動せず、何時も余裕をもって運営している。

(3) 会社を永遠に存続させるために「仕組み至上主義」とは、どのような事かについては、創業者の確固たる「経営理念」があるので、創業者の時代では遵守されている。

その経営とは、つぎの様なことが確立されている。

(i) 会社の目的は、永遠に存続すること。

(ii) いかなる時代環境においても、利益の出せる仕組みを確立する。

(4) 過去に倒産寸前の経験がある。

1973年のオイルショックで、2つの工場の内、1つの工場（現在の仙台市）を残し、一つの工場（東大阪市）を閉鎖した経験がある。2度とリストラをやらないと、決意してきた。この決意を明文化している。このリストラは、キャッシュフローが回らないことと、赤字で会社を維持することが困難となった。

(5) 計数管理については、常に、経常利益の管理の他、利益の半分の50%を開発費に振り向ける。

新製品導入比率で、3年間（36ヶ月）50%を監視している。これまでに、新製品は1,000点以上を導入してきた。

このことは、ロングセラーに頼ると会社は駄目になるからである。その時々で環境でお役に立てる商品が生まれてきた。例えば、コロナ禍の危機の中では、「マスクの生産と販売」の成果が大きく評価された。

(6) 製品開発力は、売れる商品を最速で大量に生産する仕組みを構築することで、フォーカスするのは、「買う人」から「使う人」である。^{viii}

要点は、顧客に必要とされている製品やサービスを継続的に出荷できることである。黒字企業の2割は、顧客ニーズに合わせたものを生産している。

(7) マーケティング力^{ix}は、経営を3つの型に分類できる。

第1のプロダクトアウトは、自社商品の強みを深堀する。松下の「水道哲学」のように、製造業は、品質、価格、納期が大切である。

第2のマーケットインは、業界や市場の要望に応える戦略である。

第3のユーザーインは、環境変化に翻弄されない会社であり、使う人が「これは役立つ」、「これは安くて使い勝手がいい」などの満足するのかが、ユーザーインであり、アイリスオーヤマは、正にこれで、この本質は、「自ら需要を生み出す市場創造型の製品の製造」である。

1980年代は、ガーデンブーム、ペットブームで始まり、問屋は確実に売れるものを取り扱い、新興勢力（ホームセンター）との直接取引に移行してきた。海外は、「現地生産で現地販売」に専念している。

(8) 仕組みづくりで重要なキーワードは、①開発力、②創造力、③瞬発力、④組織力、⑤管理力である。

3.2.2. アイリスオーヤマ(株)のレジリエント マネージメントとしての評価

上述のアイリスオーヤマ(株)が評価される経営の真髓を整理してみると次の様になる。

第1は、「仕組み至上主義」の経営である。

(i) 経営理念は、会社の目的は、永遠に存続すること

(ii) 仕組みの目的は、いかなる時代環境においても、利益が出せること

(iii) 重要なキーワードは、①開発力、②創造力、③瞬発力、④組織力、⑤管理力

第2の商品開発は、買う人にフォーカスし、顧客に必要とされる商品やサービスの開発創造力を発揮して様々な商品開発。

第3のマーケティングは、自社製品の強みを深堀する。

「創造力で、自ら需要を生み出す市場創造型の商品販売の出来る製品開発」

第4のロジスティクスは、

(i) 教育は一人何役でもできる多能化教育、

(ii) 製造ラインは、常に70%の稼働率を保ち、

(iii) 緊急注文に対応している。

製造は、品質、価格、納期は基本である。

第5の経営管理は、

- (i) 常に経常利益の動向を管理し、
- (ii) 利益の半分を開発費に充当する。また、
- (iii) 新製品の導入比率は、3年間（36ヶ月）で50%以上を監視

第6の海外事業は、現地生産で現地販売に専念。

第7の危機管理は、次の通りである。

- (i) 危機が発生した時、いかに迅速に対応すること。

対応事例：毎週月曜日朝のプレゼン会議（開発から商品化までの時間短縮）

- (ii) 危機が発生した時、いかに迅速に対応すること。

対応事例：多能化と製造ラインの余裕

- (iii) 過去に倒産寸前の経験がある。

第8の会社が評価される項目を整理すると次の様になる。

- (i) コロナ禍で、多くの企業が苦戦している中、この機に対応し、売り上げを伸ばしている。
- (ii) バブル崩壊や東日本大震災などの幾多の危機を乗り越えて、いずれも成長の機会に変えてきた。

3.2.3. アイリスオーヤマ（株）の経営に対する評価と課題

- (1) 創業者の大山健太郎は、この経営の歩みの中で、一度会社の倒産寸前の経営を経験されて、その危機を乗り越えてこられたことが、企業経営の根底にある。現在は、経営を長男の大山晃弘に代表取締役を承継している。2代目の大山晃弘社長が、創業者の経営信条を十分理解し、忠実に遵守されて行かれることを期待したい。
- (2) 同業若しくは比較的近い業種の大手電機メーカーや中小企業が、倒産、M&Aや吸収合併等で移動した技術者等を大勢採用したとの情報があるので、従来の組織人と新入組織人の融和や従来から培われてきた「企業文化」の統合に配慮が望まれる。
- (3) 商品開発の即断と即決の決済で、商品化する時、十分な安全対策や実証実験が心配なところがある。

- (4) マーケティングで、自社ブランド・自社販路かどうか不明で、只、販売量や販売金額だけに重点がおかれると長期販売で、問題がでてくる。
- (5) 海外事業で、現地生産で現地販売は、販路、ブランド等の施策がみえない。
- (6) 「仕組み至上主義」の政策は、大いに評価される。

この「アイリスオーヤマ（株）の会社経営を更に研究し、レジリエンスと呼称される真髄を探求し、研究や企業経営の実践に役立てたい。

4. レジリエンスに影響する先行研究と仮説の設定

4.1. 経営理念

上述のレジリエンスに、最も深く影響する語意と精神は、経営理念であり、これが創業者の信条として、代々確実に継承されないと持続可能や持続的成長を確保することはできない。

4.1.1. 経営理念の先行研究

(1) 足立光正（2004）の企業理念^x

「経営者の事業についての考え方、組織運営に関する考え方と社員の行動に関する考え方を明らかにする理念」

(2) 佐々木直（1999）の経営理念^{xi}

「企業の存在意義を明確にし、合わせて社員の人生をかたちどる“哲学”であり、行動規範となる原理・原則であると共に、社内の共通語として、全社員へ浸透するまで語り続けられるもの」

(3) 米倉誠一郎（1999）の経営理念^{xii}

「当該企業が将来的に目指すべき姿、及びそのために進むべき方向をアンビギヤス（両義的）に示すという形態をとるものである」

(4) 嶋田毅（2016）の経営理念^{xiii}

「まずは、ビジョン（vision）があり、使命・ミッション（mission）と経営理念が連なり、続いて行動指針（principle）、ウェイ（way）さらに、組織文化（culture）➡ 具体的な従業員の行動となる。即ち、経営理念は、企業が拠って立つ信念や哲学、経営姿勢を表明したもの」

(5) 小川守正（1990）の経営理念（最もレジリエンスに近い定義）^{xiv}

「(1) 絶対に会社を潰してはならない、(2) 自主責任経営に徹す、(3) 商品在庫は最悪の根源」

(6) 筆者（2018）の経営理念の仮説^{xv}

「理性のある人が、高い志と夢を持ち、その夢の実現に向けて、自ら起業し、若しくは継承した企業の経営を、持続的競争優位の確保を目指し、企業の構成員、企業の支援者、並びに社会に向かって、基本理念と運営方針を宣言すると共に、行動規範を明示して、挑戦する姿勢を文書化したものである。」

4.2. 経営戦略

4.2.1. 経営戦略の先行研究

石井淳蔵（1999）^{xvi}は、経営学の古典と呼ばれる中で、戦略という概念を最初に用いたのは、チャンドラー（1962）の「経営戦略と経営組織」で、実践的な立場から「経営戦略」について体系的に理論を展開したのはアンゾフ（1965）であったと述べている。

- (1) チャンドラーの定義は、「①企業の長期的基本目標・目的の設定、②とるべき行動の選択、③これ等の目標遂行に必要な資源の分配である」
- (2) アンゾフの定義は、「企業における意思決定を①戦略的意思決定、②管理的意思決定、③業務的意思決定に分けている」
- (3) 石井他（1999）の定義は、「環境適応のパターン（企業と環境の関わりかた）を将来志向的に示す構想であり、企業内の人々の意思決定の指針となすもの」
- (4) 伊丹敬之他（2000）の定義は、「組織としての活動の長期的な基本設計図を市場環境との関わりを中心に描いた構想」^{xvii}

4.2.2. 経営戦略を執行する経営者の視点

ここでは、この経営戦略を成功に導くための経営者の心構えについて、経営実践を踏まえて示せば次の通りである。^(注11)

- (1) 英知よ、未来に理想を（経営理念の明確化）
- (2) “怖れ”こそ原点に（何回かの倒産寸前の危機を経験する）

- (3) 超組織（その時点で、最適な人材を社内外から参集する）
- (4) こたわりと不易こそ「常に本質を重んじ、実行は勇気と責任をもって」
- (5) 手を汚せ（可能性があれば、実証を求めて、実証のために）

4.2.3. 企業の成功戦略 ^(注11)

経営者が崇高な経営理念のもと、創造的経営力を発揮して、社内外の人材を活用する。取扱う商品やサービスに関して、独創的な開発、マーケティング、ロジスティクスや海外開拓の諸戦略の策定をすると同時に、これらの諸戦略を時間差で組み上げ、これらをITで統合し、運転資金に余裕の持てる経営の仕組みにする。この戦略が成功するためには、組織目標を明確にして創造的経営を目指すと共に、他社ブランド（OEM）でなく、自社ブランドで、販路は出来るだけ顧客に近づけて設定することが肝要である。

5. 危機管理体系の再構築

5.1. 危機管理とその運用

危機管理（Risk & Crisis Management:RCM）を大別すると、危険（Risk:リスク）と危機（Crisis:クライシス）に分けられる。

5.2. リスク・マネジメントの先行研究

危機管理に関する研究は、政治、経済、医療やビジネス等様々な分野で行われており、その定義も様々である。そこで、学際的な研究の中で、以下3説を先行研究として引用させて頂いた。

5.2.1. 師岡孝次説（1993）^{xviii}

師岡孝次は、日本危機管理学会の創設に際し、次の様に述べていた。
「地球環境の危険な状態や、健康への危惧が拡大していることに対し、もはや一国のみで対応するのは難しい。最近の日本のプルトニウムの輸送をみてもこのことは明白であるが、これはエネルギー危機を中心とした地球環境と人類の健康に直接関連した危機管理の課題であり、多くの学問的な立場からこれらの危機を分析し、戦略的行動を起こすのに必要な情報を

収集する。そして早急にその危機を解消させる実践に伴う行動が望まれる」。

ここで、この危機管理とは、学問の研究と危機を解消させる行動が伴うことであると、力説された。

5.2.2. 武井勲説 (2001)^{ix}

武井勲 (2001) の定義は、「企業その他の組織体及び家計を含むあらゆる経済主体の目標若しくは目的に沿って、純粋リスクの経済的コストをリスクの確認・測定・処理技術の選択、実施、統制のプロセスを通じ、最小のコストで最小化するマネジメントにおけるセキュリティー（経営の安定化または保全）機能である」と、諸学説の共通概念を反映し、それらの問題点に一応の解決を与えている。

5.2.3. 宮林正恭説 (2008)^x

宮林正恭説 (2008) は、リスク危機管理学について次のように語っている。「リスク及び危機の持つ基本的な性格、危機の可能性に関するリスク解析と評価手法、リスク危機管理を行うための手法、そのための組織の在り方、その際素養と能力、リスク危機管理の責任など、リスク危機管理に関連する諸要素を考究し、リスク危機管理の最適化を目指す学際的な学問」と考える。端的には、「危機に遭いたくない、どうしても避けられないなら、その被害を出来るだけ少なくしたい」という願いを叶えるための学問であると補足した。

5.3. 危機管理の生成と発展

5.3.1. 亀井利明説 (2004)^{xi}

亀井利明 (2004) の解説によると、先ず、最初の体系的な文献は、「ドイツのLeitnerによるDie Unternehmungsriskiken 1915年頃からであろう」と記述している。これは第一次世界大戦後の悪性インフレ下における企業防衛の科学として、あるいは企業維持・保全政策として、ドイツ流に形成された。

他方、1915年のShawの市場配給論に始まるアメリカのマーケティング論は、マーケティング機能として危険負担論を展開し、多くのマーケ

ティング学者の論争が行われた。その結果、これがAmerican Marketing Associationの定義委員会において、1931年から1935年までの検討を経て、危機管理（RM）と改称された。また、経営学分野でも、Marshallは1921年に、『Business Administration』を上梓し、「Administration of Risk-Bearing：（危険負担の管理）」の用語を使用した。1929年に始まる世界不況にあって、企業が存続していくための経営合理化、費用管理の一環として保険管理が中心であった。本格的なRM論が展開され始めたのは、第2次世界大戦後のアメリカ保険業界や学会においてであったと研究成果を発表している。

日本における生成について、亀井利明（2004）は、「1950年後半、損害保険事業研究が始まり、1960年後半に、アメリカの文献が、「危険概念論、RM必要論、RM概略論」の範囲で紹介された。1973年に初めて専門書として近藤達美の『企業危険管理と保険研究』文化書房博文社が出版されたと記述している。

5.3.2. 事例研究：

[生産物賠償保険を巡る日本の損保業界と家電業界の付保交渉]^{xxii}

1971年に、米国家電販売店が日本企業から家電商品、特にテレビ（TV）の輸入に対し、契約条項に生産物（その後、製造物と改称）賠償保険付保の条件をつけてきた。この生産物賠償保険を巡り、電気メーカーと損害保険業界（特に、上位5社）が熾烈な契約競争を演じた。当時、巨額の保険金額、保険料の算定、更に、その再保険で難航した。当時の大正海上火災保険（株）と三洋電機貿易（株）双方の経営判断で決着し、米国へのTV輸出が再開された。実務的にはこの頃から、損害保険が、火災保険、海上保険や輸送保険等の個々の保険契約から総合保険扱いとなり、契約も企業と保険会社が会社対会社の経営リスクを判断の基に対応するように動き始めた。今までは、企業の保険担当者（火災保険係、輸送保険係、海上保険係等）が、個々に付保してきたが、営業本部とか、企画本部等が一括付保する戦略的な動きが見られるようになった。

5.4. 危機管理（Crisis Management：クライシス・マネジメント：CM）

5.4.1. 危機管理（CM）の語源の生成

亀井利明（2004）^{xxiii}の研究成果によると、「危機管理（CM）と言う語は、1962年のキューバ危機に際して米国で用いられた“Crisis Management”の邦訳であるとされている。

近藤三千男（1977）が、『危機戦略』で、日本で最初に危機管理（CM）を用いたと、亀井利明（2004）が指摘している。^{xxiv}この文献では、国際政治学ないし国際関係論の立場から、ベルリン危機、レバノン危機、キューバ危機等を分析し、アメリカ大統領の取った危機戦略ないし危機管理について考察されている。更に、研究で佐々淳行の研究成果を次のように述べている。

佐々淳行（1979～1981）は、『危機管理のノウハウ』全3巻をPHPから刊行し、「危機管理とは、国際的危機に対しての国家的指導者の政策決定のあり方、…等」未完成の研究であるが、次第に米国から他の諸国にも波及し、各国の政府レベルから民間企業へも広がっていった。

5.4.2. 二味巖説^{xxv}危険（リスク：R）と危機（クライシス：C）の区分

二味巖（1991）は、『企業危機管理の時代』（産業大出版部）を刊行され、その中で、危険（R）と危機（C）を区別することは無意味で、これらをひっくるめて、およそ企業に対して影響を及ぼすと思われるすべての、いわゆる「不測事態」（想定外の事態）を対象とすることが企業危機管理であるとされている。

以上、生成に関する先行研究と経営実践の経験を踏まえて考察すると、それらの論旨は次のように要約できる。

外来語と日本語の危機管理の使い方は、RMとCMの生成で時代の背景が異なる。

- (1) この用語を最初に使用した研究者、官僚、実務家の立場、学識、経験や環境の違いがある。
- (2) RMは、保険の危険管理から生成し企業の危機管理へと拡大している。一方、CMは、キューバ危機で生成し、国際政治、国・地方自治体等の危機で始まり、次第に企業の不測事態の発生へと使用が拡大してきている。

最近、自然環境変化や政治経済の変動や変化、特に、最近のコロナウイルス禍の様な外部環境変化の中で、“想定外”と言われる危機が多発し、時間との対決で様々な論争がおきている。

更に、国内外の広域で発生した自然災害でもものづくり企業は、生産拠点や部品調達地域が直接的な被害に見舞われ、「サプライチェーン」の寸断で、生産停止や調達不能で経営破綻に追い込まれた企業も多発した。この事態の対応で、企業はこれらの災害時における事業継続に一層関心を持ってきた。中小企業は、経営者を中心とし自社の事業を維持し継続する経営行動がCMである。^(注12)

一方、大手企業は、経営戦略としてこの事業継続管理（BCM）を取り上げ、経営の執行が行われている。^(注13)

5.4.3. 企業危機管理の学問的志向の体系

上述の先行研究を踏まえて、次の様に考察する。

- (1) 事実を基礎に、その事象を分析・評価し、企業の内外環境の変化により発生する事象ごとに区分する。そして、其々の危機発生の仮説を設定し、科学的知見と事例に則り、実証化、理論化の推進を行う。
- (2) 戦略的行動を起こせる情報収集と研究、そして分析・評価する。
- (3) 組織、人員、そして、責任体制とその運用に関する管理手法を確立する。
- (4) 危機を解消させる教育・研修の実践や時間との対決における実務行為の指針となる諸原則を導出する。
- (5) 企業統治（コーポレート・ガバナンス）や社会的責任（CSR）を目指した危機管理は、法令遵守（コンプライアンス）への関与などがある。

5.4.4. 中小企業の危機管理という用語の定義^(注14)

第1は、中小企業の危機管理は、RMとCMの2つが包括される。

第2は、大手企業の危機管理は、RM、CMとBCMの3つが包括されてきた。

- (1) RMは、企業経営の内外環境変化によって経営の危機が生起する可能性に備えて、事前に予知と予防の対応を行う経営管理である。
- (2) CMは、想定や想定外の経営リスクが実際に発生し、企業経営に甚大

な損害や損失の恐れや、企業経営が存亡の瀬戸際に追い込まれた状況の中で、発揮される瞬時の経営判断と臨機応変の対応である。

- (3) BCMは、災害時に、製品・部品やサービスの供給や受給が円滑にできるように、組織、人事、輸送手段、情報や執行手順等に対する事前対応の経営管理である。

5.4.5. 先行研究に学ぶ危機管理（CRM）の定義

先行研究で、太陽ASG監査法人（2006）^{xxvi}の危機管理の定義を学ぶと、次のように定義される。端的な表現とは言え、経営実践を踏まえており小論でも学びたい。

- (1) リスク（危険）：

企業資産（価値）を損なう可能性を持つ事象のことで、現実のダメージとして発生していない状態にあるもの。（ダメージ未発生状態）

- (2) クライシス（危機）：

現実のダメージとして発生して、実際に企業資産（価値）を減少させている事象。（ダメージ発生状態）

5.4.6. 先行研究と経営実践に学ぶ筆者の定義 ^(注15)

リスクマネジメント（RM）は、企業経営の内外環境の変化によって経営危機が生起する可能性に備えて、事前の予知と予防の対応を行う経営管理である。

* リスク発生の要因：企業の存続が困難となる外部環境変化

- ①自然環境の変化、②政治・経済の変動や変化、③技術の進歩、④原子力利用上の事故、⑤人為的意図による圧力、⑥業界の動向、⑦競争業者の動向、⑧顧客の動向、⑨国内外のウイルス関連の発生等

* リスク発生の原因：企業の存続が困難となる内部環境変化

- ①経営者が経営能力を失う、②組織の人材維持が困難になる、③資産価値を損なう、④資金調達が順調に進まない、⑤ITシステムが不具合になる、⑥情報収集と管理能力が低下する等

クライシスマネジメント（CM）は、想定や想定外の経営リスクが発生し、企業が存亡の瀬戸際に追い込まれた状況の中で発揮される瞬時

の経営判断と臨機応変の経営執行のプロセスである。

5.4.7. 危機対応^(注16)

第1は、クライシス（危機）が発生した時に発揮される力（判断と実行力）を「経営危機突破力」と命名する。この危機突破力は、経営者やリーダーが、様々な事態において、「瞬時の決断と実行」を体験し、危機対応を意識して危機管理を徹底することで、この力が養われ、有事に際しても発揮される。

第2は、それでは、この瞬時の判断はどの様に決断するかを、石川昭（2000）^{xxvii}は、次の様に主張している。

①開き直り、②積極果敢、③機転、④先見性を含むフィールド・フォワード性。

第3は、更に、石川昭（2000）は、危機対応する判断基準について次の様に述べている。

①初期における危機の重大性の判断、②危機が長引き、さらに拡大の可能性があるかどうか、③危機が組織に与える影響度の判断、危機を乗り越えて生き残りの道があるかどうか。

6. 事業継続計画と事業継続管理

6.1. 事業継続計画

6.1.1. 事業継続計画（BCP）の定義、（中小企業庁）^(注17)

「企業が緊急時（自然災害、大火災、感染症…）に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限に留めつつ、中核となる事業の継続あるいは、早期復旧を可能にするために、平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、手段などを予め取り決め文書化しておく計画である」と呈示された。

6.1.2. 事業継続計画（BCP）の英国規格協会による定義

（日本情報処理開発協会）^(注18)

①BCP（Business Continuity Plan）：組織が重要な製品やサービスを供

給できるよう、事故時の使用に備えて、開発・維持された文章化された一連の手順や情報。

- ②BCMP (Business Continuity Management Plan)：潜在的な損失による影響を評価し、実行可能な復旧戦略や計画を維持し、トレーニング、演習、維持、保証を通して製品・サービスを継続するために必要な方策を確実に講じられるようにリソースが提供され、トップマネジメントによってサポートされる継続的な管理及び統制のプロセスである。
- ③BCM (Business Continuity Management)：組織を脅かす潜在的なインパクトを認識し、その脅威が現実となった場合に、引き起こされる事業運営への影響を特定する包括的なマネジメント。

6.1.3. 一般的な防災計画とBCPの違い ^(注18)

防災計画：人的・物的被害の軽減	BCP：事業の継続に集中
-----------------	--------------

6.1.4. BCPのポイント ^(注18)

①中核事業を特定する。②目標復旧時間を定める。③代替策を確保する。④取引先と協議する。⑤全ての従業員に周知する。

6.1.5. 災害対応事例に学ぶポイント (10項目) ^(注18)

①従業員の安否確認。②復旧目標の表明とリーダーシップ。③継続する業務の選択。④代替手段の有効性。⑤分散化の効果。⑥復旧資金の確保。⑦取引先からの支援。⑧従業員の勤務体制。⑨情報発信の効果。⑩耐震装置や訓練の効果。

6.2. 事業継続管理

6.2.1. 事業継続管理 (BCM) の定義 ^(注18)

組織を脅かす潜在的なインパクトを認識し、その脅威が現実となった場合に引き起こされる事業運営への影響を特定する包括的なマネジメント・プロセス。

このプロセスにより、組織の主要な利害関係者の利益や組織の名声、ブランド、及び価値を創造する活動を守るために効果的に対処できるように

なり、組織の回復力を構築するためのフレームワークが提供される。

6.2.2. 事業継続管理（BCM）の定義

谷口弘芳（2006）^{xxviii} は、次の様に主張している。BCMは、「不測の事態によって生じる事業中断のリスクに対して、事業戦略および事業への影響度などに基づき、必要な事業継続レベルを決定し、そのための対応を行う経営管理の仕組み」であると論じている。

7. 事業継続管理（BCM）に“事業小型化計画”を包括して 対応する筆者の提言

今年の様な、想定外の新型コロナウイルス（COVID-19）が発生し、この収束の目途が立たず、2年になろうとしている。この間、政府系金融機関や各種金融機関の支援を得て、事業を継続している企業もあるが、その事業内容は厳しい。多くの中小企業は、資金調達どころか、倒産や倒産寸前の瀬戸際で喘いでいるのが実状である。

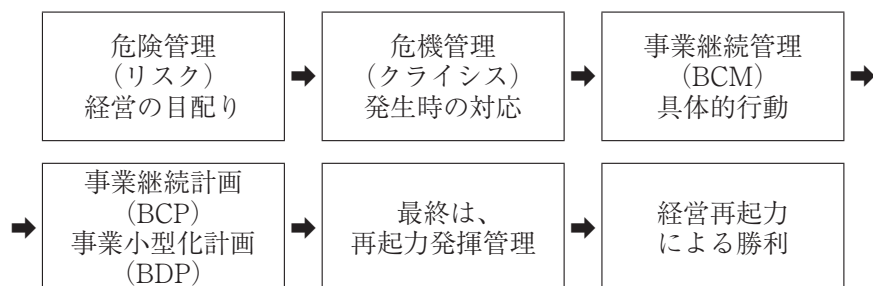
前項の危機管理と継続管理で論じてきたが、「事業を縮小してでも、創業企業を継続したいと願う心境、又、先の経営者から事業を継承した経営者の心境は、経営者でないと理解できないであろう苦渋の決断になるであろう。

2008年秋の世界的な金融・経済危機時の環境変化に遭っても創造的経営の本領を発揮し、幾多の苦難を乗り越えて、「持続的競争優位」を確保した代表的な地域中小企業の事例として「ムラコシ精工」（本社・東京都小金井市）を挙げることができる。同社は東日本大震災でも、村越政雄社長（現会長）は、福島県と山梨県に製造拠点を展開し、自ら「スマホ」を操り、未曾有の大震災でもいち早く、危機に対応し、短期間で工場を再開させた。又、過去において、資金調達で不動産の処分を決断し、危機を乗り越えてきたこともあると、地域の経営研究会で語っていた。

7.1. 事業小型化計画（Business Downsizing Plan）と再起力の発揮の提言

この提言の趣旨は、想定外の環境変化に直面した時、事業の重要度合い

に基づき、予め、2分割、3分割等に区分しておき、経営できる体制にしておく。危機の対応は、時間との対決で、決断が遅れると、全てを失うことになる。この時、外部環境と内部環境の判断や環境分析（SWOT）に基づき、社会的貢献も十分検討しての決断をすることは言うまでもない。最終的には経営力を発揮し、組織と組織員を挙げて、想定外の危機に立ち向かい、対応することである。その体系は次の通りである。（筆者作図）



8. 新しい事業構想

新型コロナウイルスの様な外部環境変化に対応し、事業を見直す機会があれば、どの様な会社に仕向けるかという希望や夢を抱く経営者に、次のような先行研究者の研究成果を贈りたい。

8.1. 事業構想^{xxx}

事業構想に関して、清成忠男（2013）は、次のような研究成果を発表している。

事業構想の根幹部分の一つは事業モデルである。事業モデルについては、アカデミックにも、経営実務的にも、確定的な定義があるわけではない。ここでは、事業モデルについて、次のように定義する。

「経済的価値を創造するための事業の仕組みづくり」である。また、関連して、H. チェスブロウは、「事業モデルとはアイデアやテクノロジーを経済的な結果に結びつけるための仕組みである」と定義し、事業モデルは「二つの重要な機能を実現する」と指摘している。すなわち、「価値を創出

すること。そして、創出された価値の一部を収穫することである。ビジネス・モデルは新製品や新サービスを生み出すための、原料から最終消費者に至る一連の活動で価値を創出する。これらの活動を通じて付加価値が生まれるのである。そして、これらの一連の活動の中で独自の資源・資産・地位を獲得することで、ビジネス・モデルは企業が競争優位を有する領域において価値を収穫させてくれる」という。

具体的には、次の6つの機能を提供するとチェスプロウは指摘している。

①価値提案を明確化する。②市場セグメントを識別する。③バリューチェーンの構造を定義し、企業のポジションを補完する資産を決定する。④企業の収益獲得の方式と製品製造のためのコスト構造と潜在的利益を評価する。⑤サプライヤーと顧客を連携するバリュー・ネットワーク内での企業のポジションを記述する。⑥競争他社に対する優位性を維持するための競争戦略を明確化する。

9. 考察

新型コロナウイルスの発生の様な想定外の環境変化が起こった場合に、企業経営者は如何に対応すべきか？このことで、小川守正が(4.1.1.)提唱している様に、「絶対に会社を潰してはならない」と言うことが、危機管理の視座から提唱されてきた。しかしながら、レジリエンス（再起力）による経営管理（レジリエント マネージメント）は、更なる飛躍を目指し、持続的成長の確保に向けた積極的な経営戦略となることが理解できる。

クライシスの発生の場合に、大手企業は、事業継続管理の事業継続計画に重点をおき、一方、中小企業は、事業継続管理の事業小型化計画に重点を置き、時間との対決で、兎に角、会社を潰さずに、継続に努めることであると提言してきたが、このレジリエント マネージメントの研究成果が発表されたことで、大企業も中小企業も、発想を転換しなければならない。この再起力による経営管理の企画に際しては、経営者、管理職者や構成員は、心を一にして、自らの能力を「外部分析」（マクロ環境・業界等）と「内部分析」（自社資源・能力等）、更に、環境分析（SWOT分析）を積

み重ねて分析し、把握した後で、再起力を発揮できるような計画書を作成し、着実に実行できる準備が肝要である。

この計画書の作成に際し、最も重要な視点は、先ずは、経営者の視点(4.2.2.参照)である。中でも創業者や経営継承者が倫理観をもって経営理念を厳格に遵守し、又さらに、代々この理念を守り通して行く組織文化の醸成も大事である。

経営戦略やマーケティング等の執行に際し、経営トップが自ら経営の動向や決断し易い環境の整備も重要である。

様々な規模の組織、様々な異なる業種の組織等が、この再起力の発揮できる経営管理を遂行するには、様々な工夫が望まれるが、最も重要な事は、ただ、成功企業の「マネ」をするのではなく、この「ヒント」を頂き、独自の創造的経営が望まれる。

10. 結論

先行研究と経営実践に学び、「ものづくり企業のレジリエント マネージメント」の体系を示せば次の様に提示できる。

10.1. レジリエント マネージメントの要目

(1) 経営理念、(2) 経営者の倫理観、(3) 積極的な経営組織、(4) 経営管理、(5) 経営戦略、(6) 危機管理、(7) 事業継続管理、(8) 再起力発揮管理

10.1.1. レジリエント マネージメントの細目 (先行研究：*印)

(1) 経営理念：

- ①会社の目的は永遠に存続すること*
- ②いかなる時代環境でも、利益の出せる仕組みづくり*

(2) 経営者の倫理観：探索の要あり

(3) 積極的な経営組織：

いかなる時代でも利益が出せること*

キーワードは、開発力、創造力、瞬発力、組織力、管理力*

- (4) 経営管理：
 - ① 経常利益の監視、利益の半分は新製品開発に充当*
 - ② 新製品の導入比率は、3年間（36ヶ月）で、50%以上に
- (5) 経営戦略：
 - 開発：「買う人」から「使う人」へシフト*
 - マーケティング：① 自社製品の強みを深掘りする*
 - ② 創造力で、自ら需要を生み出す市場創造型の商品販売の出来る製品開発*
 - ロジスティクス：多能化教育、稼働ラインは何時も70%緊急注文に応じる
 - 製造：常に品質・価格・納期は基本
- (6) 危機管理：
 - ① 危機対応では、「スピード」決断・即決、新製品開発会議*
 - ② 製造業の業態化を目指し、一人何役もこなせる多能化教育*
 - ③ 過去に、倒産寸前の経験を有す*
- (7) 事業継続管理：探索の要あり
- (8) 再起力発揮管理：探索の要あり

10.1.2. 先行研究が示す「レジリエント マネージメント」の共通点

- (1) 現実をしっかり受け止める力を持っている*
- (2) 強い価値観に支えられた確固たる信念をもっている*
- (3) 超人的な即興力を持っている*
- (4) 楽観的な人で構成され、生死の現状を冷静かつ現実的な見解をもっている*
- (5) レジリエンスの高い従業員よりも価値観が重要である*
- (6) 手近にあるもので間に合わせる能力がある*

以上が、先行研究と成功した企業の事例から調査したレジリエンスによる経営管理の一部である。参照した資料が少なく、満足のいく研究成果を挙げる事が出来ていない。しかしながら、この様な想定外の環境変化に遭遇しても、リスクと向き合い、乗り越えて、持続的成長の成果を挙げている企業に見習いたい。

11. 本研究の限界と今後の課題

上記の考察や結論でも申し述べてきたが、検証する成功事例の企業が少なく、又多くの先行研究も入手できず、満足のいく研究と検証が出来なかった。更に、先行研究や成功事例を探索して、再起力発揮の経営管理の研究を続行したい。感謝。

注釈

- 注 1 新小辞典 三省堂 (1987)
- 注 2 CSMI研究所 菊池浩の報告書、(公財)防衛基盤整備協会 (24年度)『重要インフラ防護におけるレジリエンス・マネージメント』
- 注 3 Funk & Wagalls Corp. Standard Desk Dictionary (1964)
- 注 4 Kenkyusha's New English-Japanese Dictionary (1956)
- 注 5 Kenkyusha's Dictionary of English Collocation (1950)
- 注 6 新小辞林、三省堂編集所編 (1993)
- 注 7 広辞苑、岩波書店 (第3版) (1988)
- 注 8 注2の報告書 (p1-4 ~ 1-5)
- 注 9 注2の報告書 (p1-10 ~ 1-11)
- 注 10 アイリスオーヤマ (株) の会社概況 (WEB)
- (1) 会長：大山健太郎、社長：大山晃弘、本社：仙台市青葉区。
 - (2) 企業内容：生活用品の企画、製造並びに販売会社で、2000年代から家電事業に力を入れる。2012年、他の大手家電メーカーの整理解雇に遭った優秀な技術者を大量に採用し、業績向上に努めた。
 - (3) 企業経歴：1971年設立し、従業員4,434人 (2021年) 資本金1億円、売上高2,185億円 (グループ全体) 6,900億円。
 - (4) 企業理念：
 - ①会社の目的は永遠に存続すること。いかなる時代・状況においても利益の出せる仕組みを確立する。
 - ②健全な成長を続けることにより社会貢献し、利益の還元と循環を図る。
 - ③働く社員にとって良い会社を目指し、会社が良くなると社員が良くなり、社員が良くなると会社が良くなる仕組みづくり。
 - ④顧客の創造なくして、企業の発展はない。生活提案型企業として、市場を創造する。
 - ⑤常に高い志を持ち、常に未完成であることを認識し、革新成長する生命

力に満ちた組織体をつくる。

- (5) 創業者・会長大山健太郎の商品開発のキーワードは、快適生活で、生活者の潜在的な不満を解消するソリューション型商品で、暮らしをより豊かで、快適にするための“ものづくり”を行ってきた。即ち、不満解消型商品づくりである。

世の中は、常に変化しており、想定外の出来事も起こりうる。移り行く時代の変化にスピーディに対応し、グループを最大限に活用すること。それが新しい需要と市場を創造することであり、私たちの使命だと考える。健全な成長を続けることにより、社会貢献する企業であり続ける。

- (6) 会社のキーワード (6項目)

- ①生活者視点：あの夫婦喧嘩が無ければ、世界は今より不透明だった
- ②商品開発力：新製品、1000点を生む月曜日
- ③変化対応力：今日言えば、明日には変わる中国工場
- ④物流力：地方も都市も直ぐ届く、全国配送網
- ⑤市場創造力：売場を買場に変える主婦の視点、セールス・エイド・スタッフ
- ⑥高い志：日本のニーズに応える経営理念、ジャパンソリューション

- 注11 小渕昌夫 (2009)、日刊工業新聞 (2009年7月15日と7月22日の経営教室「中小企業の変革と危機管理」で発表、事例研究企業：理想科学工業(株) (参照：WEBと会社案内)、創業者プロフィール：羽山昇、1924年9月2日～2012年3月13日逝去、元陸軍少尉、終戦後、日本大学在学中に1946年に起業「理想社」、1955年に(株)理想科学研究所、1963年に、理想科学工業(株)に社名変更、1954年に乳化物インクの開発、1980年に全自動孔版印刷機開発、黄綬褒章受章
- 注12 小渕昌夫 (2011)、「中小・中堅企業の経営戦略と危機管理」神奈川新聞 (2011年6月21日のResearchの頁) で発表
- 注13 週間東洋経済 (2011年4月9日・28日) 掲載の要旨
- 注14 小渕昌夫 (2009)、「中小企業の変革と危機管理」『危機管理研究』第17号、日本危機管理学会から引用p30
- 注15 注12に同じ。
- 注16 注11に同じ。
- 注17 永野喜代彦 (2011)、中小企業庁・経営安定対策室、7月14日・第4回中小企業懇話会、中小企業総合研究機構の講話記録、グランドアーク半蔵門ホテル
- 注18 財団法人日本情報処理開発協会編、平成19年3月、事業継続管理 (BCM) に関する調査報告書。

引用文献

- ⁱ Flynn, Stephen (June 2004). America the Vulnerable :How Our Government is Failing to Protect US from Terrorism,Harper Collins.

- ii 菊池浩 (2013) : 公益財団法人防衛基盤整備協会のCSMI研究所の菊池浩が、平成25年2月に発表した「重要インフラ防護におけるレジリエンス・マネージメントについて」の報告書 (CSMI報告書) (WEB)
- iii Diane L. Coutu (2002) 「How Resilience Works」HBR 2002年5月号 p13～40
日本語訳: 「レジリエンス (再起力) とは何か」
- iv ダイヤモンド社編集 (2019) 『レジリエンス』、「レジリエンス」(再起力) とは何か」 Diane LCoutu. [How Resilience Works] p13～40
- v ダイヤモンド社編集 (2021) 『組織のレジリエンス』2月号 p27
- vi 同上、2月号 p27
- vii 同上、2月号 p29～30
- viii 大山健太郎 (2020)、『いかなる時代環境でも利益を出せる仕組み』日経PB社 p28
- ix 同上 p29～32
- x 足立光正 (2004)、『企業理念』ダイヤモンド社 p68～70
- xi 佐々木直 (1999)、『古典経営論』中央経済社 p7
- xii 米倉誠一郎 (1999)、『わが社の経営理念と行動指針』日本経営協会 p12
- xiii グロービス (嶋田毅) (2016)、『競争優位としての経営理念』PHI p18～29
- xiv 小川守正 (1990)、『実践経営学』PHP p26
- xv 小淵昌夫 (2018)、『国際経営フォーラム』No29「ものづくり企業の経営理念と実践」
神奈川大学国際経営研究所 p161
- xvi 石井淳蔵 (1999)、奥村昭博、加護野忠男、野中郁次郎、『経営戦略論』有斐閣
p2～7
- xvii 伊丹敬之・加護野忠男 (2000) 『経営学入門』日本経済新聞社 p27
- xviii 師岡孝次 (1993) 『危機管理研究』第1号、「危機管理学的実践」日本危機管理学会
巻頭文 p1
- xix 武井勲 (2001)、『リスクマネジメント総論』中央経済社 p44～45
- xx 宮林正恭 (2008) 『リスク危機管理』丸善 p18
- xxi 亀井利明 (2004) 『リスクマネジメント総論』同文館出版 p1～2
- xxii 小淵昌夫 (2007) 『危機管理研究』日本危機管理学会 p40～41
- xxiii 亀井利明 (2004) 『リスクマネジメント総論』同文館出版 p9
- xxiv 亀井利明 (2004) 『リスクマネジメント総論』同文館出版 p10
- xxv 亀井利明 (2004) 『リスクマネジメント総論』同文館出版 p10
- xxvi 太陽 ASG 監査保人 (2006) 『プロフェッショナルブル・リスクマネジメント』中央経済社 p50
- xxvii 石川昭 (2000)、『生き抜く』春風社 p136～138
- xxviii 谷口弘芳 (2006) 『事業継続マネジメントの構築と運用の実践』日科技連出版社
p11
- xxix 清成忠男 (2013)、『事業構想力の研究』事業構想大学院大学出版部 p33～35

謝辞

神奈川大学経営学部教授（国際経営研究所長）の田中則仁先生に、国際経営研究所の客員研究員へのご推挙を賜り、更に、この研究成果を執筆するに際してもご指導を戴き感謝申し上げます。更に、神奈川大学元理事（元フロンティアクラブ会長）の鈴木實様と理想科学工業（株）顧問の河合伸雄様には、様々な事例研究でご助言を頂きましたことに感謝申し上げます。