

危機管理研究

第28号

[巻頭言]

第28号発刊に寄せて

.....中野哲也

[一般論文]

新冷戦時代における米中の軍事戦略と軍事パワーゲームの様相
—インサイド・アウトとハイブリッド—

.....下平拓哉 1

自治体の計画分析による都市レジリエンス評価に関する研究

.....増田幸宏, 関尋仁 9

海外事業における戦略的撤退プロセスに関する考察
—「知識ベースの能動的撤退」実行に向けて—

.....榊原一也 16

メガイベントが企業活動にもたらすリスクと対策
—五輪・パラリンピックの経験に基づく考察—

.....小野 愛 30

2020年3月

一般社団法人 日本危機管理学会

「危機管理研究」第28号発刊に寄せて

2020年の幕開けとともに、地政学リスクが一気に顕在化しました。米国はトランプ大統領の命令でイラクの首都バグダッドを空爆し、同地に居たイランの司令官を殺害。これに対し、イランがイラク内の駐留米軍基地を弾道ミサイルで報復攻撃したのです。新たな湾岸戦争の勃発への懸念が強まり、グローバル市場では日本を含めて各国の株価が急落しました。

さらに、イランの首都テヘラン近郊でウクライナ国際航空の旅客機が墜落。かけがえのない176人の命が一瞬にして奪われ、国際社会の緊張感是一段と高まりました。しかし、当初は責任を否定したイランが一転してミサイル誤射を認め、とりあえず危機のエスカレーションは回避されました(2020年1月13日時点)。

このエピソードには、危機と危機管理について多くの示唆が含まれています。歴史上の危機は国家指導者によって意図的につくられるケース(=米国の空爆やイランの報復攻撃)が多いものの、意図せざるアクシデント(=ミサイル誤射)も往々にして危機を生み出し、歴史を塗り替えてしまうのです。人工知能(AI)時代の本格到来が迫る中、後者のリスクの変質や増大を真剣に考えなくてはなりません。

その一方で、異例なことにイランがミサイル誤射の責任を早期に認めたことは、過去幾多の危機経験から導かれた危機管理と見てよいでしょう。国家指導者が体面を二の次にし、国際的な信用失墜がもたらす孤立危機を回避しようとしたのです。

2020年は11月の米大統領選を控えてトランプ大統領がツイッター上で連射する一言一言から目が離せず、彼の予見困難な「ディール」が世界を振り回す展開が続きそうです。米国、中東、中国、北朝鮮、ロシア、ウクライナ…。いずれもリアルとバーチャル両方の世界で21世紀の火薬庫と化しています。

国家間だけでなく、国家に内在するリスクも深刻になっています。日本でいえば、少子高齢化、それに伴う医療・年金・介護などのコスト増大は以前から予見可能な危機だったのに、未だに有効な処方箋を書けていません。AIやビッグデータ、量子コンピューターといった最先端テクノロジーを活用した解決策が期待されますが、使い方を誤るとかえって危機が深刻化してしまうリスクも排除できません。

このように危機が多様化・複雑化する中、日本危機管理学会への期待は一層大きくなっています。それに応えるべく、未来志向で洞察力に富んだ論文を収録することができました。執筆者並びに編集委員会、事務局をはじめ、会員の皆様の御尽力に心から敬意を表します。

2020年3月吉日

一般社団法人 日本危機管理学会 理事長
リコー経済社会研究所 副所長

中野 哲也

新冷戦時代における米中の軍事戦略と軍事パワーゲームの様相 ——インサイド・アウトとハイブリッド——

下平 拓哉*

要 旨

米中新冷戦が始まった。2017年10月、中国の習近平総書記は、中国共産党第19回全国代表大会において、世界一流の軍隊を建設することを宣言し、2019年7月の国防白書では、新時代の中国を強調した。一方で米国は、2017年12月の国家安全保障戦略において、力による平和の維持を掲げている。新冷戦時代と言われる中、米中がどのような将来戦構想を描いているのかを明らかにした。

キーワード：新冷戦，インサイド・アウト，ハイブリッド戦，作戦構想

はじめに

「新冷戦が始まった。」と、米国の著名なジャーナリストであるカプラン（Robert D. Kaplan）は、米中の貿易摩擦が拡大し、軍事力を誇示し合う状況に警鐘を鳴らしている¹⁾。

2019年10月1日、中華人民共和国成立70周年祝賀大会の軍事パレードが、兵士ら約1.5万人と航空機160機余り、戦車など580台が参加して、北京の天安門広場で盛大に行われた。習近平国家主席は、重要演説において、「いかなる力もこの偉大な国の土台を揺るがすことはできない。」と力強く宣言するとともに、複数の弾頭を搭載できる大陸間弾道ミサイル（ICBM）「東風（DF）41」、潜水艦発射弾道ミサイル（SLBM）「巨浪（JL）2」や無人潜水機、ステルス無人機を含む23種類の新兵器を披露し、力を誇示した。

米国のトランプ（Donald Trump）大統領も同様に、「アメリカ第一主義（America First）」とともに、「力による平和（Peace Through Strength）」を掲げ、力の誇示を鮮明にしている²⁾。2019年7月4日、独立記念日の祝賀行事において、例年とは異なり大統領の意向でM1エイブラムス戦車の展示のほか、ステルス爆撃機B2や大統領専用機「エアフォースワン」の飛行も行われた。トランプ大統領は、数十年ぶりとなる祝賀演説をリンカーン記念堂で行い、「米国はかつてないほど強い。」と強調し、軍を称賛した³⁾。

米中の戦略や軍事パワーに係る分析は、米議会の諮問委員会である米中経済安全保障再検討委員会（U.S.-China Economic and Security Review Commission: USCC）が、毎年、議会に報告書を提出している⁴⁾。また、特に中国の軍事力に関しては、ランド研究所（RAND Corporation）や国防情報局（Defense Intelligence Agency: DIA）、そして国防総省の議会報告書等がある⁵⁾。

米中は、軍事力で世界第1位と第3位、経済力では、世界第1位と第2位を誇る、まぎれのない大国であることもあり⁶⁾、両国とも国家安全保障戦略や国防白書等の戦略文書を公開している。本稿では、これらの戦略文書とともに、シンクタンク等が分析したレポート等を分析対象として、米中新冷戦の中、米中がどのような戦略に基づき、今後、日本を取り巻くインド太平洋地域において、どのような軍事パワーゲームが展開されるのか明らかにする。

1. 米国の軍事戦略

2017年12月18日、米トランプ政権は、米国の戦略文書の中で最上位である「国家安全保障戦略（National Security Strategy: NSS）」を、その他の戦略文書に先立って発表し、「アメリカ第一主義」と「力による平和」を明らかにした⁷⁾。

まず、序章において、現在は競争世界となったとし、中国とロシアが米国に挑戦していると名指した。また、「米国は、競争相手に関与し、彼らを国際機構とグローバルな通商に包含すれば、穏やかで信頼に足るパート

* 事業構想大学院大学 教授

ナーに変化するだろうと考えた米国の過去 20 年間の政策は間違っていた。」と、これまでの関与政策を全面否定したのが特徴的である⁸⁾。

そして、達成すべき国益として、①米国民、領土、米国人の生活様式の保護、②米国の繁栄の促進、③力による平和の維持、④米国の影響力の強化、の 4 つを明示し、それぞれに章を立てて政策上の優先度等を示している⁹⁾。

第 1 章では、米国の第一の国益である国民と領土と生活様式を脅かす脅威として、大量破壊兵器 (WMD)、生物兵器・感染症、国境管理、ジハード主義テロリスト、国境を越える犯罪、サイバーを列挙し、それぞれへの対応策に係る優先度を示している¹⁰⁾。

第 2 章では、70 年間に亘って、米国の互惠主義、自由市場、自由貿易の原則に基づく、安定した国際経済システムを擁護してきたことを評価した上で、同盟国とパートナー国との協力の必要性を示している。それとともに、国内経済の回復、科学技術革新の主導、学術機関や研究所、プライベートセクター間の知識ネットワークである米国家安全保障イノベーション基盤 (National Security Innovation Base: NSIB) の防護と促進、そしてエネルギー支配について示している¹¹⁾。

第 3 章では、「力による平和」の維持について詳述している。まず、現在の米国は 3 つの挑戦を受けているとして、現状打破勢力 (リビジョニスト) として中露を、ならず者国家としてイランと北朝鮮を、そして、国境を越えた脅威 (トランスナショナルな脅威) としてジハード主義テロ組織を列挙している。

そして、具体的な課題として、①大国間の競争が復活している中で米国の比較優位の再建、②軍事力を中心とした能力向上、③外交とステートクラフト、の 3 つを挙げている。①の比較優位については、中露による大国間競争が復活したとの認識の下、従前より抑止が難しくなっており、技術とともに、新たな構想や能力の必要がある。しかしながら、米国の外交、情報、軍事、経済官庁はこの変化についてきていないと危機感を示している。②の軍事力に関しては、新たな技術により更新が容易な新たな軍事能力の構築、死活的に重要な防衛産業基盤に係る問題点の抽出、核戦力の維持と現代化、宇宙における主導性の確保、サイバー空間における迅速な対応、情報窃盗の予防等の優先度を示している¹²⁾。

第 4 章では、引き続き米国の価値を擁護する上で、同盟国とパートナー国との関係を強化し、発展途上国の現代化を支援し、多国間フォーラムにおいてリーダーシッ

プをとっていくことを示した。特に、インド太平洋では、世界秩序における自由を重視する構想と抑圧を重視する構想との地政学的な競争が展開しているとの情勢認識を示し、中国については、米国は中国と協力を継続しようとしてきたが、「中国は経済的手段や軍事的手段によって、他国の政治・安全保障上の政策問題に圧力を加えてきた。」と厳しく批判している¹³⁾。

NSS の最後の章は、地域における戦略について言及しているが、インド太平洋、ヨーロッパ、中東、南及び中央アジア、西半球、アフリカの順に、政治的、経済的、軍事・安全保障の優先順序が示され、インド太平洋が第一に掲げられている¹⁴⁾。

次に、NSS を踏まえて、2018 年 1 月 19 日、米国防総省は、公表版の「国家防衛戦略 (National Defense Strategy: NDS)」を発表した¹⁵⁾。

まず、序章において、国防総省の任務は、戦争を抑止し、抑止が失敗した場合に、「戦闘において信頼できる軍隊 (combat-credible military forces)」を提供することと定義している。

第 1 の戦略環境については、安全保障環境がますます複雑性を増しているとの認識の下、NSS と同様に、中露を自由で開かれた国際秩序に対して挑戦する現状打破勢力 (リビジョニスト) と表現し、戦略的競争が長期に亘ると評価している。次に、ならず者国家として、北朝鮮とイランを挙げ、米国の軍事的優位性が失われてきていることに対する危機感を表している。ここでは、NSS と順序が逆転して、北朝鮮が先に示されている。さらに、急速な科学技術の進展が戦争の性質を変えてきていること。テロや国境を越える犯罪、サイバーハッカーや悪意ある非国家主体の国際的影響にも懸念を示し、「米国本土は、もはや安全ではない。」とショッキングな文句で表現している。

第 2 に国防総省の目的を 11 項目列挙している。国防総省にとっての最大の優先事項は、中露との長期的な戦略的競争にあることを強調している。

①本土を攻撃から守ること。

②全世界的にそして主要な地域において統合軍の軍事的優位性を維持すること。

③敵による米国の死活的な国益に対する侵害を抑止すること。(略)

第 3 に戦略的アプローチとして、長期的な戦略的競争には国力の総力を結集する必要がある、競争できる空間を広げることによって、敵を伸び切れさせ、その侵略意図

を挫くようにすることが示された。また、そのためには、米国の力とともに同盟国及びパートナー国の活力が必要と認識された。

そして、次の3つの努力によって、米国が競争できる空間を広げようとしている。

- ①即応性に富んだより殺傷性の高い統合軍の再構築
- ②同盟の強化と新たなパートナー国の獲得
- ③効率的かつ無駄のない国防総省改革

①の統合軍の再構築においては、鍵となる軍事能力の現代化として、まず核戦力を挙げ、次に、宇宙及びサイバー空間への投資、C4ISR（指揮、統制、通信、コンピュータ、情報、監視、偵察）、ミサイル防衛、統合殺傷性、機動性と抗堪性、自律的兵器、抗堪性ある迅速な後方の順で示されている。また、このようなハード面のみならず、革新的な作戦構想を開発していく方針が示されている。

②においては、互恵関係にある同盟国とパートナー国との関係は必要不可欠であるとした上で、永続的な有志連合（コアリション）の優先度が高いとし、インド太平洋地域、NATO、中東、西半球、アフリカの順で記載している。

③は、国防総省のパフォーマンス向上と説明責任を企図したものである。

このように、2017年1月にトランプが大統領に就任してからわずか1年ほどの間に、NSSとNDSがタイミングよく発表された。就任当初は、トランプ政権の外交・安全保障政策は、多くの同盟国を不安にさせた。トランプ大統領が掲げる「アメリカ第一主義」と「ディール」という交渉スタイルが、同盟国に対して米国の利益を強硬に要求してくるとの懸念があったからである。しかしながら、NSSとNDSの両戦略文書から判断する限り、米国のこれまでの政権が継続してきた力による国家間の関係を重視した現実主義的な政策となりつつあると判断できる。

2. 米軍の作戦構想

2015年1月から、米軍の作戦構想は、「国際公共財におけるアクセスと機動のための統合構想（Joint Concept for Access and Maneuver in the Global Commons: JAM-GC）」に規定されているとおりであるが、その淵源は、中国の接近阻止／領域拒否（Anti-Access/Area Denial: A2/AD）戦略に対する作戦構想「エアシーバトル（Air Sea Battle）構想」である¹⁶⁾。

しかしながら、JAM-GC発表以来、具体的な米国の戦い方は明らかにはされていない。その後、米海軍大学やシンクタンク等による研究は活発である。代表的なものとしては、「ヤマアラシ戦略（Porcupine Strategy）」¹⁷⁾や「海上戦（War at Sea）」¹⁸⁾、「ミニ A2/AD 複合体（Mini-A2/AD Complexes）」¹⁹⁾、「エアシーランドバトル（AirSeaLand Battle）」²⁰⁾、「海洋拒否（Maritime Denial）」²¹⁾、「列島防衛（Archipelagic Defense）」²²⁾、「能動的拒否（Active Denial）」²³⁾、「青い A2/AD（Blue A2/AD）」²⁴⁾、「縦深弾性拒否（Elastic Denial in Depth）」²⁵⁾、「島嶼要塞（Island Forts）」²⁶⁾等がある。

2019年5月、その「エアシーバトル構想」を提言したことで有名な「戦略予算評価センター（Center for Strategic and Budgetary Assessments: CSBA）」²⁷⁾が、米国のアジア太平洋地域における戦略として、作戦構想「インサイド・アウト防衛（Inside-Out Defense）」を含んだ「鎖を締めよ：海洋圧力戦略（Strategy of Maritime Pressure）」を発表した²⁷⁾。CSBAが提言した「エアシーバトル構想」が米軍に採用されたことを踏まえれば、今後、この「海洋圧力戦略」及び作戦構想「インサイド・アウト防衛」が米軍の作戦構想に取り入れられる可能性は少なからずあり、したがって以下その概要について分析する。

まず、序章において、米国にとって、中国は最大の競争相手であり、その中国は急速に軍事力を増強させている。そして、「距離と時間の専制（tyranny of distance and time）」という、いわゆる西太平洋地域というアウエーの戦いでは、距離と時間の面で決定的に不利な状況にある。したがって、権威主義体制の中国共産党の命令一下、米国が対応するよりも先に、中国軍は占領を含む現状変更のための軍事侵攻を開始でき、この結果、米国や同盟国は「既成事実化（fait accompli）」を余儀なくされるという強い危機感を全面に出している。

この既成事実化の問題に対処するためにCSBAが提案しているのが「海洋圧力戦略」であり、海空軍力を中心としたこれまでの「エアシーバトル構想」を、陸軍と海兵隊による地上部隊からの対艦・対空能力をもって強化し、第一列島線に沿った精密打撃ネットワークを構築するものである。中でも、具体的な作戦構想「インサイド・アウト防衛」を明らかにしたのが最大の特徴である。

「インサイド・アウト防衛」では、第一列島線を挟んで、中国大陸側をインサイド、太平洋側をアウトサイドとし、インサイドは陸軍と海兵隊を主体に、アウトサイ

ドは海軍と空軍を主体としている。米国が中国との紛争に勝利するためには、これのみで十分とは言えないまでも、既成事実化は回避できると分析している。また、「インサイド・アウト防衛」において具体的なより強固な防衛態勢を示すことによって、中国が大規模かつコストのかかる紛争のエスカレーションを避け、緊張の緩和を選択するように導くことを目指している。

インサイド部隊は、平時は、空中、海上、地上の常時センサーのネットワークを使用し、西太平洋地域における状況認識を高め、紛争が生じた場合、インサイド部隊は、第1列島線沿い及び第1列島線内において分散し、弾力的な態勢を迅速に構築し、かつ当該地域の地形を利用して、中国の軍事作戦に直ちに対抗できる初期の防衛線を形成するものである。主な役割としては、航空優勢、海上優勢、情報支配を確保、中国が第1列島線を越えて力を行使することを阻止し、中国の主要システムを劣化させ、中国のA2/ADネットワークに弱点を生じさせることである。

一方、アウトサイド部隊は、平時には、インサイド部隊に柔軟で機敏な支援を提供し、兵力も増強できる。紛争が生じた場合には、インサイド部隊が確立した防衛線をバックアップし、第2列島線に縦深防衛ラインを提供するものである。

そして、「インサイド・アウト防衛」は、次の4つの主要な作戦で構成される。

第1に、海上拒否作戦：中国の海上統制に対抗し、中国の海上戦力投射部隊を撃破するための第1列島線での作戦

第2に、航空拒否作戦：中国の航空優勢に対抗し、中国の航空宇宙戦力投射部隊に勝利するための第1列島線における作戦

第3に、情報拒否作戦：中国の情報支配に対抗し、米国の情報優位を可能にする作戦

第4に、陸上攻撃作戦：中国の地上配備のA2/ADシステムを破壊し、中国の戦力投射部隊を味方またはパートナーの領土に引き寄せるための作戦

3. 中国の軍事戦略

2017年10月、中国の習近平総書記は、中国共産党第19回全国代表大会において、中国は「新時代」に入っていることを強調するとともに、世界一流の軍隊を建設することを宣言した²⁹⁾。

2019年7月24日、中国国務院新聞弁公室が2019年版の国防白書『新時代の中国国防』を発表し、改めて「新時代」の中国を強調している³⁰⁾。中国の国防白書公表は2015年以来4年ぶりであり、中国人民解放軍の組織再編を含む軍改革を反映した白書としては初めてのものとなる。

2019年版国防白書は、国際安全保障情勢、新時代の



図表1 「インサイド・アウト防衛」概要図²⁸⁾

中国防衛性国防政策、新時代における軍隊の使命任務履行、改革中の中国国防と軍隊、合理的で適度な国防支出、人類運命共同体構築への積極的奉仕等、6つの章から構成されている。

まず「前言」において、国防白書の目的が「中国の国防に対する国際社会の理解を深めること。」であることが明記され、国際社会に対して透明性があることを大きく主張している。

「国際安全保障情勢」では、「世界の多極化、経済のグローバル化、社会の情報化、文化の多様化のさらなる進展に伴い、平和や発展、協力、ウィンウィンという時代潮流は逆行しえないものとなっているが、世界の安全保障が直面する不安定性と不確実性はより際立っており、世界は平安とは言えない。」と、世界は平和でないとの情勢認識を示している。

続いて、「国際的な戦略的競争が増加している。」と評価した上で、「米国は国家安全保障戦略と国防戦略を調整し、単独行動主義政策を展開し、大國間競争を惹起し激化させ、軍事費を大幅に増加し、核、宇宙、ネットワーク（サイバー）、ミサイル防衛等の領域における能力向上を加速し、グローバルな戦略的安定を損ねている。」と述べ、国防白書上初めて米国を非難し、対決姿勢を鮮明にした。

その一方で、「アジア太平洋地域は概ね安定している。アジア太平洋地域諸国の運命共同体意識に対する認識は高まっている。」「上海協力機構は、非同盟、非対立的で、第三者を対象としない建設的なパートナーシップを構築し、防衛と安全保障の分野で協力を拡大し、地域の安全保障協力の新しいモデルを作成している。」「南シナ海情勢は安定しており、リスク管理は適切になされている。」と、日本や米国とは全く異なる評価をしていることは注目すべき点である。

そして、主要国による国際軍事競争が激化しているとの認識を示した上で、ロシア、英国、フランス、ドイツ、日本、インドを示している。

「新時代の中国防衛性国防政策」については、次の5つに整理している。

第1に、新時代の中国国防の根本的な目標は、国家主権と安全、発展の利益を断固として守ること。そして、「侵略を抑止し抵抗し、国家の政治的安全、人民の安全および社会の安定を保護し、『台独（台湾独立）』に反対し抑制し、チベット独立及び東トルキスタン等の分裂勢力を打撃し、国家の主権、統一、領土の完全性と安全を

防衛する。」と、国防の第1に台湾を掲げている。続いて、「国家の海洋権益を維持し保護し、国家の宇宙、電磁波、サイバー空間等における安全を維持し保護し、国家の海外における利益を維持し保護し、国家の持続可能な発展を支える。」と、海洋安全保障とともに、宇宙、電磁波、サイバー領域の重要性を認識しているところは、日米と全く同様である。

第2に、新時代の中国国防の明らかな特徴は、永遠に覇権を唱えず、永遠に拡張せず、永遠に勢力範囲を求めないことを堅持すること。「新中国建国から70年間、中国は戦争や紛争を誘発するイニシアチブをとっていない。」「軍人の数を積極的に400万人以上削減した。」と主張している。

第3に、新時代の中国国防の戦略的指針は、新時代の軍事戦略方針を貫徹・実行すること。「積極防衛」を示し、「新時代の戦争に備える能力を総合的に向上させ、十分な防衛、マルチドメイン調整、バランスと安定性を備えた軍事戦略レイアウトの新しい時代を築く。」と人民戦争の革新を表明している。

第4に、新時代の中国国防の発展の道は、中国の特色ある軍強化の道を堅持すること。「新時代の中国国防と軍隊建設の戦略目標は、2020年までにほぼ機械化を実現し、情報化建設において大きな進展を遂げ、戦略能力を大きく高める。」「2035年までに国防と軍事近代化を達成し、今世紀半ばまでに世界一流の軍隊を目指す。」と、明確なマイルストーンを示している。

第5に、新時代の中国国防の世界的意義は、人類運命共同体の構築に奉仕すること。「国際平和維持、海上護衛、人道支援活動などに積極的に参加する。」「テロ、サイバーセキュリティ、大自然災害などのグローバルな課題に共同で取り組む。」との方針を打ち出した。

「新時代における軍隊の使命任務履行」においては、「国家の領土、主権および海洋権益を維持し保護する。」「常に準備を怠らない戦備状態を保持する。」「実戦化された軍事訓練を展開する。」を掲げている。

そして、「人類運命共同体構築への積極的奉仕」では、「中国軍は、人類運命共同体という概念を忠実に実践し、大國の国際的責任を積極的に果たし、新時代の国際的な軍事協力を包括的に促進し、永続的な平和と普遍的な安全の美しい世界の構築に貢献する。」と、大國としての責任を果たす決意を示している。また、「平等、相互信頼、協力、ウィンウィンの新型安全保障パートナー関係の構築を推進する。」と軍事交流を進める上で、最初にロシ

アを挙げていることは注目すべきことである。そして次に、アフリカ、南米、カリブ、南太平洋の発展途上国との軍事協力について示し、中国の軍事外交の方向性がうかがえる。

4. 中国軍の作戦構想

2015年5月19日に、中国国務院が公布した「中国製造2025」は、「製造業は国民経済の主体であり、立国の本、興国の器、強国の基礎である。」とし、①次世代情報技術、②高度なデジタル制御の工業機械及びロボット、③航空及び宇宙装備、④海洋エンジニアリング及びハイテク船舶、⑤先進鉄道設備、⑥省エネルギー及び新エネルギー自動車、⑦電力設備、⑧農業機械装備、⑨新素材、⑩バイオ医薬及び高性能医療器械、の10の重点分野を掲げている³¹⁾。

これまでの中国は、鄧小平の改革・開放政策以来、「韜光養晦」、つまり、才能を隠し、力を蓄えることを基本とし、経済力の拡大に注力してきた。しかしながら、習近平は、近代化の成果を足場として、「中国製造2025」と「一帯一路」構想、そして、中国人民解放軍の大改革を行って、「中国の夢」に向けて邁進している³²⁾。

ここで、2019年7月に、「エアシーバトル構想」や「海洋圧力戦略」を提案したCSBAが、中国の作戦構想に関して分析した報告書「出し抜く：中国のハイブリッド戦 (Stealing a March)」に注目してみる³³⁾。ここでは、チベット併合、東南アジア内乱支援、中越紛争、ドクラム係争、尖閣、南シナ海といった中国の建国以来の6つのケースを分析し、中国のハイブリッド戦の特徴について次のように描いている。

まず、中国は、米国にとって真の競争相手となり、権威主義的な政党政治は修正主義に基づき、米国やその同盟国、そしてインド太平洋地域の多くの国々に大きなジレンマを与えていると評している。

中国は、米国とその同盟国に対して、通常戦力及び核戦力において劣勢に立っているため、中国の指導者は間接的かつ非対称な戦略を立てている。その典型が仕立てられた政治戦であり、その中には情報戦やサイバー、スパイ活動、知的財産侵害、経済圧力等が含まれる。

中国のハイブリッド戦の大きな特徴は、民間人、準軍事組織、軍事組織によって構成されていることであり、特に作戦の初期において、軍事組織による直接的かつ間接的な関与がある。また初期は、一見、温和で取るに足らない様相であるものの、徐々に拡大し、通常は、併せ

て持久戦の準備をしている。また、欺瞞として外交行動や安心供与も同時に行われる。

既成事実化が整ったら、政治戦が繰り広げられ、新たな普通状態化が作られていく。その際、中国の行動が国際的に正当な立場となるように、中国の主張を補強するような戦略地政学的な目標の達成を図っている。

そして、これらを正しく理解するためには、中国の特徴を理解する必要があると指摘している。中国の指導者は、マルクス・レーニン主義史観を持ち、毛沢東の考えに根差している。西側の指導者が平和の状態が続いていると認識しているのに対し、中国の指導者は、政治戦とともにハイブリッド戦が長期に亘って行われていると認識していることに注意しなければならない。この中国のハイブリッド戦とは、中国の歴史的かつ文化的な起源を有し、ゲリラ戦と内乱が主体であり、政治的かつ戦略的目的を有していると分析している。

最後に、中国の作戦行動には必ずしもテンプレートのようなものがあるわけではないが、今回のCSBAの報告書に示されたような独特のパターンがあり、将来においてもそうなると予想される。

おわりに

「トゥキティデスの罠」によれば、覇権を争う国家が戦争や摩擦を免れることが難しいが、果たして米中がそれに該当するか否かの判断は容易ではない。しかしながら、インド太平洋地域を舞台に、新冷戦と言われる中であって、米中がどのようなパワーゲームを進めていくのか不断に分析する努力は欠かせない。

大国である米中が、明確な軍事戦略を掲げ、力を誇示していることは紛れもない事実であるし、また、世界中の安全保障に係る多くの識者が、それに危機感を抱いて、両国の戦略や作戦に注視している。

新アメリカ安全保障センター (The Center for a New American Security: CNAS) のカニア (Elsa B. Kania) 非常勤シニア・フェローによれば、中国は軍事戦略、統合作戦、情報化の領域において、これまでの軍事理論を刷新し、新技術を適用した戦争のため、理論と技術の統合を目指していると分析している³⁴⁾。

中国が、新技術をもって、海洋に加え、宇宙、電磁波、サイバー空間といった新しい領域における新たな作戦を模索しているのは確かである。そして、CSBAが分析した米国の「インサイド・アウト防衛」も中国のハイブリッド戦も、将来予想される作戦様相として十分な妥当

性があり、日本が進めている南西諸島防衛も、その方向性に大きなずれはないであろう。

さらに日本は、新防衛大綱において、真に実効的な防衛力として、「多次元統合防衛力」を整備し、「領域横断（Cross Domain）作戦」を構想し始めている。また、米国も、「マルチドメインオペレーション（Multi-Domain Operations）」や「武器分散コンセプト（Distributed Lethality）」、「モザイク戦（Mosaic Warfare）」等の構想を進めている。今後、日米は、日米同盟を一層深化させ、より実効性あるものとしていくために、あらゆる領域におけるインターオペラビリティ（相互運用性）の強化を図るべきである。それは、まさに新たな領域を含んだあらゆる領域における新たな戦い方を具現化していく作業であり、日米とともに、オーストラリアやインドとの協力強化のあり方、そして、フィリピンやベトナム等のASEAN 諸国との関係強化、さらには、軍事能力と警察能力、民間能力の活用といった視点がますます重要となる。

かつて、アイゼンハワー（Dwight Eisenhower）大統領は、「計画（プラン）は無駄だが、計画立案（プランニング）は不可欠である（Plans Are Worthless, But Planning Is Everything）」と、出来上がった「計画」それ自体は、対応を迫られる緊急事態に際して無意味であるが、様々な状況を想定して行われた「計画立案」における思考過程こそが役に立つと述べている。

同盟国やパートナー国と戦略環境認識を共有し、戦略や作戦計画を立案していくことは、将来に備える重要なプロセスであるが、その思考過程を大切に維持していく上で、平素からの弛まぬ訓練こそが、まさかの時の真の防衛力発揮の鍵である。

-
- 1) Robert D. Kaplan, "A New Cold War Has Begun," *Foreign Policy*, January 7, 2019, <https://foreignpolicy.com/2019/01/07/a-new-cold-war-has-begun/>.
 - 2) "Transcript of Donald Trump's speech on national security in Philadelphia," *The Hill*, September 7, 2016, <https://thehill.com/blogs/pundits-blog/campaign/294817-transcript-of-donald-trumps-speech-on-national-security-in/>.
 - 3) "Trump Remakes July 4th With Speech, Fireworks, Military Display," *Bloomberg*, July 5, 2019, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-07-04/trump-remakes-july-4th-with-speech-fireworks-military-display/>.

- 4) 2018 Report to Congress of the U.S.-China Economic and Security Review Commission, November 14, 2018.
- 5) Eric Heginbotham et al., "The U.S.-China Military Scorecard: Forces, Geography, and the Evolving Balance of Power 1996-2017," *RAND Corporation*, January 2015, www.rand.org/content/dam/rand/.../RAND_RR392.pdf; "China Military Power: Modernizing a Force To Fight and Win," *Defense Intelligence Agency*, October 1, 2019, https://www.dia.mil/Portals/27/Documents/News/Military%20Power%20Publications/China_Military_Power_FINAL_5MB_20190103.pdf; "Annual Report to Congress Military and Security Developments Involving the People's Republic of China 2019," *Office of the Secretary of Defense*, May 2, 2019, https://media.defense.gov/2019/May/02/2002127082/-1/-1/1/2019_CHINA_MILITARY_POWER_REPORT.pdf/.
- 6) Ellen Loanes, "These are the 25 most powerful militaries in the world in 2019," *Business Insider*, September 28, 2019, <https://www.businessinsider.com/most-powerful-militaries-in-the-world-ranked-2019-9/>.
- 7) The White House, "National Security Strategy of the United States of America," December 2017, <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2017/12/NSS-Final-12-18-2017-0905.pdf/>.
- 8) *Ibid.*, pp. 2-3.
- 9) *Ibid.*, pp. 3-4.
- 10) *Ibid.*, pp. 7-16.
- 11) *Ibid.*, pp. 17-23.
- 12) *Ibid.*, pp. 25-35.
- 13) *Ibid.*, pp. 37-46.
- 14) *Ibid.*, pp. 45-53.
- 15) U.S. Department of Defense, "Summary of the 2018 National Defense Strategy of the United States of America," January 2018, <https://dod.defense.gov/Portals/1/Documents/pubs/2018-National-Defense-Strategy-Summary.pdf#search='National+Defense+Strategy'/>.
- 16) JAM-GC については、拙稿「JAM-GC 構想の本質と将来－グローバル・ウォーゲームの分析を参考に－」『東亜』第580号、2015年10月、78-87頁に詳しい。
- 17) William S. Murray, "Revisiting Taiwan's Defense Strategy," *Naval War College Review*, Vol. 61, No. 3, Summer 2008, pp. 12-38.

- 18) Jeffrey E. Kline and Wayne P. Hughes Jr., "Between Peace and the Air-Sea Battle," *Naval War College Review*, Vol. 65, No. 4, Autumn 2012, pp. 35-41.
- 19) Jim Thomas and Evan Braden Montgomery, "Developing a Strategy for Long-Term Sino-American Competition," in Thomas G. Mahnken, ed., *Competitive Strategies for the 21st Century: Theory, History, and Practice* (Stanford, CA: Stanford University Press, 2012) , pp. 257-274.
- 20) Toshi Yoshihara and James R. Holmes, "Asymmetric Warfare, American Style," *Proceedings*, 138, no. 4, April 2012.
- 21) Aaron L. Friedberg, *Beyond Air-Sea Battle: The Debate over U.S. Military Strategy in Asia* (New York: Routledge, International Institute of Strategic Studies, 2014) .
- 22) Andrew F. Krepinevich Jr., "How to Deter China: The Case for Archipelagic Defense," *Foreign Affairs*, 94, no. 2, March/April 2015, pp. 78-86.
- 23) Eric Heginbotham and Jacob L. Heim, "Deterring without Dominance: Discouraging Chinese Adventurism under Austerity," *The Washington Quarterly*, 38, no. 1, Spring 2015, pp. 185-199.
- 24) Terrence K. Kelly, David C. Gompert, and Duncan Long, *Smarter Power, Stronger Partners*, Volume I (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2016) .
- 25) Michael A. Hunzeker and Alexander Lanoszka, *A Question of Time: Enhancing Taiwan's Conventional Deterrence Posture* (Arlington, VA: Center for Security Policy Studies, Schar School of Policy and Government, George Mason University, 2018) .
- 26) Joseph Hanacek, "Island Forts: Land Forces Have Value in Air-Sea Battle," *Proceedings*, 145, no. 2, February 2019, pp. 38-42.
- 27) Thomas G. Mahnken et al., "Tightening the Chain: Implementing a Strategy of Maritime Pressure in the Western Pacific," Center for Strategic and Budgetary Assessment, May 2019.
- 28) 同上 CSBA の報告書を基に筆者作成。
- 29) 「十九大報告，習近平宣示“新時代”」『新華網』，2017年10月22日，http://www.xinhuanet.com//politics/2017-10/22/c_1121837239.htm/.
- 30) 「新时代的中國國防」『新華社』，2019年7月24日，http://www.xinhuanet.com/politics/2019-07/24/c_1124792450.htm/.
- 31) 中華人民共和國中央人民政府「國務院關於印發《中國製造2025》的通知」2015年5月19日，http://www.gov.cn/zhengce/content/2015-05/19/content_9784.htm/.
- 32) 中國人民解放軍的大改革については，拙稿「中國人民解放軍の現代化の到達点と新たな方向性－ハイテク化による情報化局地戦争での優位性確保の試み－」『危機管理研究』第27号，2019年3月，11-17頁に詳しい。
- 33) Ross Babbage, "Stealing a March: Chinese Hybrid Warfare in the Indo-Pacific: Issues and Options for Allied Defense Planners," Center for Strategic and Budgetary Assessment, July 2019.
- 34) Elsa B. Kania, "Innovation in the New Era of Chinese Military Power - What to make of the Chinese defense white paper, the first since 2015," *The Diplomat*, July 2019, <https://thedi diplomat.com/2019/07/innovation-in-the-new-era-of-chinese-military-power/>.

自治体の計画分析による都市レジリエンス評価に関する研究

増田 幸宏*1

関 尋仁*2

要 旨

本研究では The Rockefeller Foundation (ロックフェラー財団) と Ove Arup & Partners (オーヴ・アラップ・アンド・パートナーズ社) が開発した「City Resilience Framework」及び「City Resilience Index」を基に、自治体の計画を都市レジリエンスの向上という観点から分析し、都市のレジリエンスを評価することを目的とする。各自治体の計画や方針に関して公開されている資料を対象に、「City Resilience Framework」及び「City Resilience Index」の目標と対応しているかどうかを調査し、その結果をレーダーチャートとして表現した。ただし既存の評価システムには限界があるため、今後は日本独自のレジリエンス評価システムを開発する必要がある。

キーワード：レジリエンス, 都市, 自治体, 評価フレームワーク

はじめに

現代は「VUCA」の時代と言われる。VUCAは、Volatility (変動性), Uncertainty (不確実性), Complexity (複雑性), Ambiguity (曖昧性)の頭文字をとった言葉であり、先を見通すことが困難な現代社会を表現している。災害 (自然災害, 人為的災害), 気候変動, 政治・経済や国際情勢の状況, 社会環境の変化 (人口減少, 少子高齢化等), 技術革新 (AI や IoT 等の急速な進展) 等々, 不安定で変化の激しい多様な要因が複雑に絡み合い, 意思決定者がコントロールしきれない様々な不確実性が存在する。個人にとっても組織にとっても, 難局を乗り越えて生き残り成長を続けていくために, また社会的な役割・責任を果たし続けるためには, 生活や事業の継続を脅かす危機事象と真剣に向き合うことが不可欠である。著者らは, レジリエンスとは「厳しい環境変化を乗り越えるしなやかな力」であり, 持続可能性 (Sustainability: サステナビリティ) の重要な柱 (必要条件) になると考えている。様々な環境条件の変化や不測の事態に直面した際にどのように切り抜けるのか, 外乱や変動要素, リスクにどう対処するのか, 対応力をどのように高めていくのか, 時代の大きなうねりをどのように乗り越えていくのか, 異質なものとどうつきあっ

ていくのか, 様々なバランスをどのように保つのか。このような観点から現代社会において「レジリエンス」の視点が重要になっている。

1. 研究背景・目的

前述のように, 都市のレジリエンスとは, 自然災害などの衝撃による急激な影響や, 人口減少や少子高齢化, 気候変動などの重要な環境変化の影響を乗り越えるしなやかな強さのことであり, 国際的にその概念が共有され始めている。SDGs (Sustainable Development Goals) においても, レジリエンスに関係する目標が定められており, 都市レジリエンス向上の為に一層の努力が必要である。著者らの研究グループでは, 最終的には我が国独自の都市・地域のレジリエンス評価システムを開発することを目標としている。

本研究では, 都市のレジリエンス評価を初期評価と詳細評価の2段階で取り組む方法を念頭に, 初期評価の実施モデルとして検討を行った。初期評価においては, 国際的に統一して使用可能な評価手法を用いて, かつ公開情報に基づき, 第三者が客観的に都市のレジリエンスの概況を評価し, 情報共有できることが必要であると考えている。本研究ではそのモデルとして, The Rockefeller Foundation (以下ロックフェラー財団) と Ove Arup & Partners (オーヴ・アラップ・アンド・パートナーズ社: 以下アラップ社) が開発した評価手法を基に, 公表されている自治体の各種計画を用いて, 都市の

*1 芝浦工業大学 教授

*2 芝浦工業大学 環境システム学科 環境基盤研究室(当時)

レジリエンスを分析・評価することを目的とする。

2. 都市レジリエンスに関する動向

OECDはレジリエントな都市に関する報告書¹⁾を発行している。この報告書の中では、都市のレジリエンス評価の重要性を述べると共に、レジリエンスを高めるための既存の政策の有効性を検証するための実証的なデータの不足、レジリエンスを計測するためのベンチマークや指標を開発することの必要性を報告している。またロックフェラー財団が主導するプロジェクトである「100 Resilient Cities」が2013年に始まり、プログラムに参加する世界100都市の中に日本からは京都市や富山市が選ばれている²⁾。

2014年には富山市で「レジリエント・シティサミット」が開催された。その開催趣旨の中では「世界中の都市は、自然災害やテロなどの突発的な危機（ショック）や人口変動や貧困といった慢性的な重圧（ストレス）にさらされており、グローバリゼーションが進展し都市の関係が緊密化している現在にあっては、一都市における仕組みの欠陥は、全世界的な問題に波及しかねない」との指摘を行っている³⁾。京都市では「自然災害や人口減少をはじめとする様々な危機に対し、粘り強くしなやかに対応し、将来にわたって人々がいきいきとくらせる、魅力と活気に満ちた都市（＝レジリエント・シティ）の実現に向けた取組」を進めており、今後の取組指針となる「京都市レジリエンス戦略」を2019年3月に策定している⁴⁾。

都市レジリエンスに関する既往研究として、Sanchezら⁵⁾は、都市レジリエンスの概念と政策に関する関連研究の整理を試みており、この中ではレジリエンスを災害レジリエンス（Disaster resilience）、エンジニアリング・レジリエンス（Engineering resilience）、生態学レジリエンス（Ecological resilience）、社会生態学レジリエンス（Socio-ecological resilience）、進化論的レジリエンス（Evolutionary resilience）、ビルトイン・レジリエンス（Built-in resilience）、気候変動レジリエンス（Climate change resilience）として分類をしている。Patelら⁶⁾、およびAlexanderら⁷⁾はレジリエンスの概念や歴史、分類等についての様々な紹介を行っている⁸⁾。

こうした国際的な動向を捉えて、日本からも国内各都市のレジリエンスの現状に関する情報を発信することは重要なことであると考えている。そのためには、まずは国際的に統一的な評価指標を用いて都市のレジリエンス評価に関する概況を評価すると共に、国内外に情報発信

することが最初の重要なステップとなる。

都市のレジリエンスの評価手法については今後様々な研究開発を進める必要があるが、世界の都市を対象として活用可能な評価指標としては、ロックフェラー財団とアラップ社が開発し提案をしている「City Resilience Framework」⁹⁾及び「City Resilience Index」^{10) 11)}がある。これらは、後述のように都市のレジリエンスに不可欠な要素を、4つの領域、12個の目標、52個の指標として配置することで、都市レジリエンスの全体像を評価しようとするものである。都市レジリエンスとは「いかなるストレスまたは衝撃的な出来事に見舞われようとも、都市に住みまたは働く人々 — とりわけ貧困層や脆弱な層 — が、生存し繁栄できるよう機能する都市の能力である」と定義している^{10) 12)}。本研究ではこの指標を活用して都市のレジリエンス評価を行う。

3. 都市レジリエンスの評価について

前述のように、国際的な共通指標を用いて都市のレジリエンス指標を行い、国内外に情報発信することは重要であると考えている。都市間競争の時代に重要なベンチマークになること、それから何よりもその都市や自治体の関係者が自己診断、自己評価を行うことで現状を把握することに意義がある。また、レジリエンス評価の際には各部署が関係する資料を横断的に確認・分析する必要があり、組織横断的、分野融合的な取組を促進するきっかけとなる。そして組織としての統一的な目標を持つことによって、組織全体としての統合的、総合的な取組を促すことに繋がる。SDGsと同様に、各部署や様々な関係者が、目指すべきゴールの全体像を共有できることは重要なことであると考えている。

評価の手法としては、最初から詳細な検討を行うことを必ずしも目指す必要は無く、まずは簡易に初期評価を行い、必要に応じて詳細評価を行うという段階を踏むことが現実的であり、実効性も高いと考えられる。さらに、初期の評価では、公開されている既存の計画や文書を用いて診断と点検を行うことができれば、新たに専用の資料を準備するための労力をかけずに実効性が上がると共に、第三者にも実施可能な方式となる。この場合の第三者とは、市民や研究機関、コンサルタント等民間事業者が実施する場合、それから自治体の職員が所属部局を超えて評価を行う場合も考えられる。

2段階目の詳細評価では、各分野の施策に精通した専門家や地域の実情に詳しい市民、自治体の首長や幹部

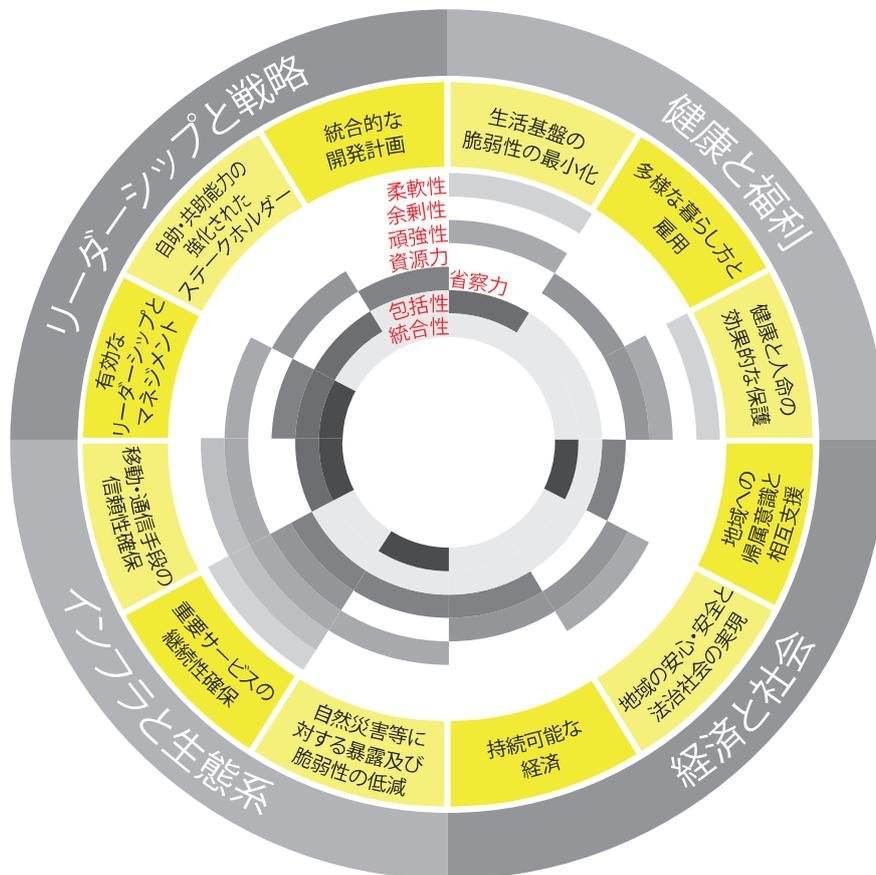
級職員，参考となる他地域の関係者の参加するワークショップ形式で行う方法は有効であると考えられる。この際には，前述の富山市や京都市で実施している先行事例が参考になる。また，著者らは日本の都市の現状や直面する課題への対応状況をより詳細に，地域特性も踏まえながら評価の出来る手法の開発に取り組んでおり，本研究はそのための第一歩の調査として位置づけている。

4. 「City Resilience Framework」及び「City Resilience Index」

前述のように，本研究では都市のレジリエンス評価を初期評価と詳細評価の2段階で取り組む方法を念頭に，初期評価の実施モデルとして検討を行う。評価には「City Resilience Framework」⁹⁾及び「City Resilience Index」^{10) 11)}を活用する。「City Resilience Framework」及び「City Resilience Index」においては，都市のレジリエンスの要素を4つの領域（Dimensions: 健康と福利，経済と社会，インフラと生態系，リーダーシップと戦略）に分類し，更にそれぞれの領域において達成すべき12個の目標（Goals）と52個の指標（Indicators）に細分

化して評価を行う枠組みを提示している。（図表1）52個の指標は各都市の行政に関わる担当者やパートナーが評価者となりセルフチェックする形で各都市のレジリエンス評価を行う構成となっている。また図表1の中心部に記載のように，レジリエンスに重要な7つの特性（Qualities）として，柔軟性（Flexibility），余剰性（Redundancy），頑強性（Robustness），資源力（Resourcefulness），省察力（Reflectiveness），包括性（Inclusiveness），統合性（Integration）を挙げている。（図表2）

図表1の黄色で示した部分が12個の目標であり，その外側の灰色で示した部分が4つの領域である。12個の目標は，都市が広範囲の慢性的な問題や，突然の大災害に直面した場合に最も重要な普遍的要素である。52個の指標は，12個の目標を具体化し，都市システムのレジリエンスに寄与する重要な要素を特定するものであるが，項目数が多いため一部の例を示す（図表3）。また，円の内側ではレジリエンスに重要な特性が，12個の目標に対してどのように関連しているかを表している。色が黒くなっているほど関連性が強い。



図表1 レジリエントな都市のフレームワーク^{9) 10) 11) 12)}

特性	内容
柔軟性(Flexibility)	変化に応じて進化、適応すること
余剰性(Redundancy)	急激な変化に対応する予備の能力
頑強性(Robustness)	災害や事故に対する強さ(しぶとさ)
資源力(Resourcefulness)	豊富な資源とそれを活用する力
省察力(Reflectiveness)	過去の経験に基づき改善する力
包括性(Inclusiveness)	広範な人々と連携する力
統合性(Integration)	全体を統括する仕組みがあること

図表2 レジリエントなシステムの特長(Qualities)^{9) 10) 11) 12)}

目標(Goals)	指標(Indicators)
1.生活基盤の脆弱性の最小化	安全で手頃な価格の住居
	適切で手頃な価格のエネルギー供給
	安全な飲料水の開放
	有効な公衆衛生
	十分かつ手頃な価格の食糧供給
7.自然災害等に対する暴露および脆弱性の低減	総合的な危険度のマッピング
	適切な基準、標準および施行
	保護機能を持つ生態系の効果的な管理
	頑強な防衛インフラ
8.重要サービスの継続性確保	効果的な生態系の管理責任
	柔軟なインフラ
	予備能力の保持
	勤勉な保守点検と継続性
	重要な資産とサービスのための適切な事業継続
9.移動・通信手段の信頼性確保	多様で手頃な価格の交通ネットワーク
	効果的な交通手段の運営と保守
	信頼できる情報技術
	安全が確保されたネットワーク

図表3 目標と指標の例^{9) 10) 11) 12)}

5. 計画分析

5.1 計画分析の方法

本章では、各都市が都市レジリエンス向上の為にどのような取り組みを行っているのかを調査する。自治体が行っている計画や、将来の方針や方向性を定めた文書の目標・目的・施策内容等が、「City Resilience Framework」及び「City Resilience Index」の目標と対応しているかどうかを確認する。本研究では、評価の際の根拠となる資料やデータについては、自治体から公開されている各種データを活用する。公開情報に基づいて市民や研究機関等の第三者、コンサルタント等民間事業者、それから自治体の職員が所属部局を超えて評価作業を実施できることが重要であると考えられている。

手順としては、はじめに各自治体の計画や方針に関して公開されている資料を自治体のホームページ等を通じて入手する。次に、その計画や文書の目標・目的・施策

内容等を整理する。その後、整理した項目・内容が「City Resilience Framework」及び「City Resilience Index」の目標に対応しているかどうかを確認し、対応している場合には該当する目標に当てはめていく。計画や方針に記載されている1つの内容が複数の目標に当てはまることもある。

5.2 調査対象とする都市の選定

予備調査として、評価の際の根拠となる資料やデータが十分に得られるのかどうかを確認するため、埼玉県内のさいたま市、川口市、川越市を対象として計画分析を行った。ホームページを通じて確認できた公開済みの計画総数はそれぞれ77個、49個、61個であり、計画総数としては政令指定都市であるさいたま市が1番多かった。政令指定都市は、多くの権限が与えられ総合的な市政運営が可能となるからであると考えられる。また、行政区が置かれることで地域の特性に応じたまちづくりが

可能となるため、行政が主体となって多様な取り組みを、様々な工夫によって推進することが可能となる。そのため、本研究では政令指定都市を対象として、さらに調査を進めることとした。政令指定都市の中でも、関東地方の5市（さいたま市、千葉市、横浜市、川崎市、相模原市）と、この5市を除いた人口トップ5位までの市（大阪市、名古屋市、札幌市、福岡市、神戸市）を対象とすることとした。

5.3 政令都市を対象とした計画分析結果

それぞれの市で確認できた計画総数は、1番多い千葉市で93個、1番少ない神戸市と大阪市で67個であった（図表4）。そして、確認できた計画を「City Resilience Framework」及び「City Resilience Index」の目標に当てはめていった結果を図表5に示す。目標に該当する計画数の合計値が多い順に左から並べている。これらの状況をレーダーチャートとして表した。例として、さいたま市と川崎市のレーダーチャートを図表6、図表7に示す。さいたま市は目標に該当数が一番多い（186個）自治体であり、川崎市は1番少なかった（156個）自治体である。概ね同様の傾向が見られるが、この2市で差が見られるのは「自助・共助能力の強化されたステークホルダー」である。これは、災害等のリスクを地域住民が理解し、万が一の事態の時に自ら行動を起こすことができるようにすることを目標にしている。さいたま市は

この目標に関係する計画が10市の中で1番多く、地域住民の災害意識を高めるような取り組みに多くのところで言及していることが分かる。

また図表5より、計画分析の結果、各領域で該当する項目が1番多く当てはまった市は、「健康と福利」は札幌市で43個、「経済と社会」はさいたま市と札幌市が同数で52個、「インフラと生態系」は大阪市で69個、「リーダーシップと戦略」はさいたま市で48個となった。尚、大阪市は分析対象とした計画総数の数は1番少ないが、該当項目の数では3番目に多い。ただし、単純に該当する項目数が多ければよいというわけでは無く、それぞれの自治体の状況に即して、適切な目標設定を行い、その目標に対して達成度がどの程度であるかを判断することが重要である。

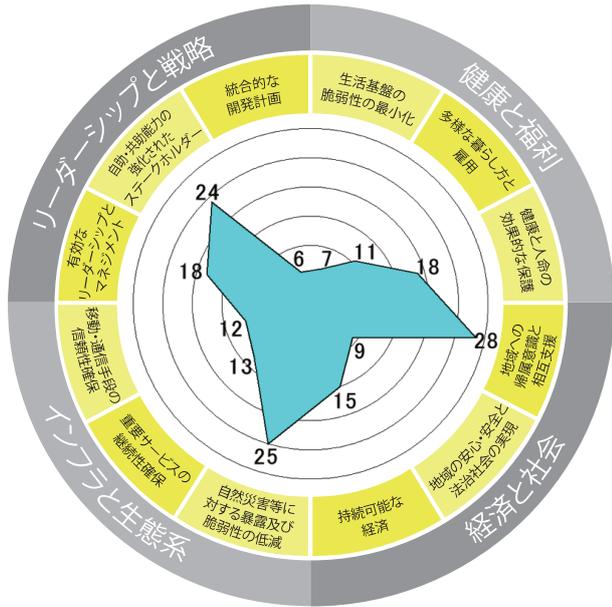
尚、それぞれの市で共通して言えることは、「生活基盤の脆弱性の最小化」と「地域の安心・安全と法治社会の実現」に当てはまる計画が少なく、「自然災害等に対する暴露及び脆弱性の低減」に当てはまる計画が多いということである。これは、日本では世界の都市に比べて、比較的治安が良く、水・食糧の供給が安定しているためであると考えられる。一方で「自然災害等に対する暴露及び脆弱性の低減」に当てはまる計画が多いのは、自然災害が多発している日本ではその対策が必要であることや、気候変動への対策が本格化していることが理由として考えられる。

	計画総数
千葉市	93
横浜市	88
名古屋市	83
さいたま市	77
相模原市	73
札幌市	72
福岡市	71
川崎市	70
大阪市	67
神戸市	67

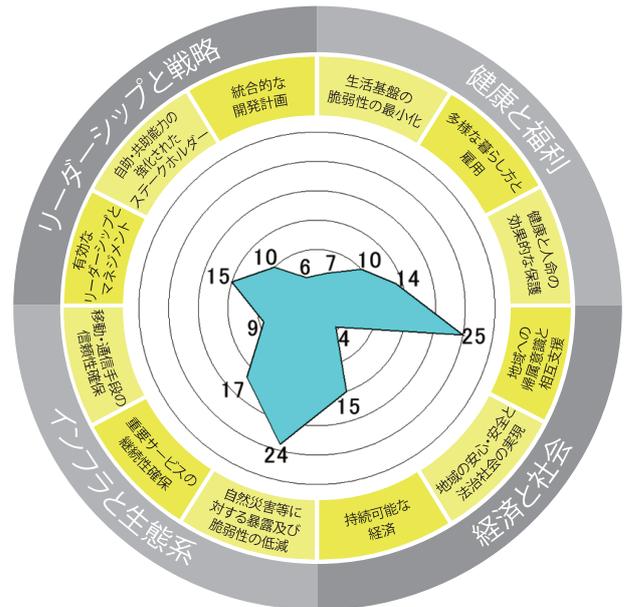
図表4 調査対象とした自治体の関連計画総数

		さいたま市	札幌市	大阪市	千葉市	相模原市	福岡市	神戸市	横浜市	名古屋市	川崎市
健康と福利	生活基盤の脆弱性の最小化	7	8	7	9	9	8	5	7	5	7
	多様な暮らし方と雇用	11	17	10	12	10	13	11	10	15	10
	健康と人命の効果的な保護	18	18	12	16	15	15	15	16	13	14
経済と社会	地域への帰属意識と相互支援	28	29	19	26	21	22	20	23	20	25
	地域の安心・安全と法治社会の実現	9	9	7	7	7	9	6	6	6	4
	持続可能な経済	15	14	17	14	13	12	12	8	12	15
インフラと生態系	自然災害等に対する暴露および脆弱性の低減	25	24	33	29	28	23	28	29	25	24
	重要サービスの継続性確保	13	14	22	16	17	14	18	12	12	17
	移動・通信手段の信頼性確保	12	11	14	10	9	11	9	7	10	9
リーダーシップと戦略	有効なリーダーシップとマネジメント	18	13	17	12	21	20	19	17	17	15
	自助・共助能力の強化されたステークホルダー	24	19	17	16	20	17	14	14	14	10
	統合的な開発計画	6	6	5	8	5	7	5	11	10	6
合計		186	182	180	175	175	171	162	160	159	156

図表5 「City Resilience Framework」及び「City Resilience Index」の目標に対応する計画数の分析結果



図表6 評価結果 (さいたま市)



図表7 評価結果 (川崎市)

おわりに

本研究は都市のレジリエンス評価を初期評価と詳細評価の2段階で取り組む方法を念頭に、初期評価の実施モデルとして検討を行った。初期評価では、国際的に統一した評価指標を用いて都市のレジリエンスに関する概況を評価すると共に、国内外に情報発信することが最初の重要なステップとなると考え、「City Resilience Framework」及び「City Resilience Index」を活用した。評価の際の根拠となる資料やデータについては、自治体から公開されている各種データを活用した。

各自治体の計画や方針に関して公開されている資料を自治体のホームページ等を通じて入手し、自治体が行っている計画や、将来の方針や方向性などを定めた文書の目標・目的・施策内容等が、「City Resilience Framework」及び「City Resilience Index」の目標と対応しているかどうかを確認し、レーダーチャートとして表すことができた。こうしたレーダーチャートを活用しながら、各自治体の状況を関係者で共有するとともに、今後取り組むべき課題や施策について議論を深めるきっかけになれば有意義であると考えられる。レジリエンスは単一の施策で実現するものではなく、レジリエンスを構成する項目はそれぞれが関係性を持っている。レジリエンスの向上という目標に向けて、更なる分野横断的な取り組みが求められることになる。

本研究で用いた「City Resilience Framework」及び「City Resilience Index」は世界共通の指標として使用できる一方で、日本国内の状況を詳細に表現あるいは評価するという目的では限界がある。具体的には、各領域のバランスを把握、比較するために有用である一方、各領域の詳細な状況については別途個別に評価する必要がある。特に各自治体の設定した目標や取り組むべき事項に対する現状での達成度を評価することは重要であると考えられる。

2段階目の詳細調査で活用可能な評価手法について、著者らの研究グループでは、我が国の状況に即した独自の都市・地域のレジリエンス評価システムを開発していきたいと考えている。本検討で得られた結果も踏まえ、どのような項目についてより詳細の検討を行うべきか、どのような工夫を行うことで国内の実態に即した評価を行うことができるのかを継続して検討していきたいと考えている。また、今後より詳細な分析を行う際には、自治体と地域住民、地域関係者と協働でワークショップを行うことが有意義である。そうした方法論の共有と標準化にも取り組んでいきたいと考えている。

- 1) 国土交通省のホームページにて OECD 報告書（暫定版）の日本語訳が掲載されている。
レジリエントな都市 OECD 報告書（暫定版）の概要
<https://www.mlit.go.jp/common/001136417.pdf>（参照 2019-7-7）
- 2) 100 Resilient Cities
<http://www.100resilientcities.org/>
<https://www.rockefellerfoundation.org/our-work/initiatives/100-resilient-cities/>（参照 2019-7-7）
- 3) レジリエント・シティサミット（富山市）
https://www.city.toyama.toyama.jp/kikakukanribu/miraisenryaku/rcs_jp_1.html（参照 2019-7-7）
- 4) 京都市レジリエンス戦略
<https://www.city.kyoto.lg.jp/sogo/page/0000248522.html>
（参照 2019-7-7）
- 5) Adriana Sanchez, Jeroen van der Heijden, Paul Osmond, The City Politics of the Urban Age: A Literature Review of Urban Resilience Conceptualisations and Policies, Palgrave Communications, 4 (The Politics of an Urban Age collection) , article 25, DOI: s41599-018-0074-z, 2018
- 6) Ronak Patel, Leah Nosal, Defining the Resilient City, United Nations University Centre for Policy Research, Working Paper 6, 2018
<https://cpr.unu.edu/defining-the-resilient-city.html>
（参照 2019-6-28）
- 7) Alexander, D. E.: Resilience and disaster risk reduction: an etymological journey, Natural Hazards and Earth System Sciences, Vol. 13, pp. 2707-2716, <https://doi.org/10.5194/nhess-13-2707-2013>, 2013
- 8) 一般社団法人レジリエンス協会「レジリエントな都市研究会」では関連研究資料の翻訳を進めている。以下のサイトにて順次公開を行っている。
<http://www.sic.shibaura-it.ac.jp/~yukihiro/ResilientCity.htm>
- 9) City Resilience Framework については、出典として以下のサイトを参照した。
The Rockefeller Foundation and Arup, City Resilience Framework April 2014 (Updated December 2015) ,
<https://assets.rockefellerfoundation.org/app/uploads/20140410162455/City-Resilience-Framework-2015.pdf>
（参照 2019-7-7）
- 10) CITY RESILIENCE INDEX, THE ROCKEFELLER FOUNDATION and ARUP (2017)
<https://www.arup.com/perspectives/publications/research/section/city-resilience-index>（参照 2019-7-7）
- 11) City Resilience Index については、以下のサイトも参照した。
The Rockefeller Foundation and Arup, City Resilience Index
<https://www.rockefellerfoundation.org/report/city-resilience-index/>（参照 2019-7-7）
<https://cityresilienceindex.org>（参照 2019-7-7）
<https://www.arup.com/perspectives/city-resilience-index>
（参照 2019-7-7）
<https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/160516-inside-the-cri-reference-guide.pdf>
（参照 2019-7-7）
- 12) 日本語訳は一般社団法人レジリエンス協会「レジリエントな都市研究会」による。

海外事業における戦略的撤退プロセスに関する考察 ——「知識ベースの能動的撤退」実行に向けて——

榊原 一也*

要 旨

企業は海外に進出する際には、多国籍企業論や国際経営などの分野で知見が蓄積されている参入に関する分析フレームワークを用いて現地国への参入を果たす。しかし、経営環境の変化などの影響から海外進出は分析通りにことが進むとは限らない。そこで必要なのが「戦略的撤退」である。経営陣は追い込まれた段階で海外市場から受動的に撤退するのではなく、あらかじめ撤退に関連するリスクを想定し、能動的に撤退を実施できれば、企業の持続的成長や競争優位につながると考える。そこで本研究は、この問題意識に基づいてまず多国籍企業が能動的撤退を可能にするために、参入前に想定できる「海外事業における撤退リスク」と海外市場参入後に想定すべき「撤退困難なリスク」などを明らかにする。次に、事業撤退を能動的なコンピタンスの再構成（知識ベースの能動的撤退）と見なし、海外事業における戦略的撤退プロセスを考察する。

以上、リスクマネジメントの視点から参入前と参入後に想定できる事業撤退リスクと、事業撤退の意思決定後に生じるリスクを明らかにすることによって、企業はグローバル市場において環境変化に柔軟に対応する能動的な事業撤退が可能となるであろう。

キーワード：戦略的撤退プロセス、海外事業における撤退リスク、撤退困難なリスク、適応的撤退、創造的撤退

はじめに

企業は海外に進出する際には、現地国を丹念に分析して、参入を果たす。たとえば、初歩的なマクロ分析としてのPEST分析¹⁾、マーケティング分野ではKotler (1980)のSTP (Segmentation Targeting Positioning：市場細分化、ターゲット市場の設定、ポジショニング)分析²⁾、国の競争優位分析として著名なPorter (1990)のダイヤモンド分析³⁾、直接投資の判断として用いられるDunning (1979, 1981) やDunning and Lundan (2008) のOLI (Ownership-specific advantage：所有の優位, Location-specific advantage：立地の優位, Internalization advantage：内部化の優位)分析⁴⁾、などがあげられる。

しかし、現地国の経営環境の変化などの影響から海外進出は期待と分析通りにことが進むとは限らない。そこで鍵を握るのが「戦略的撤退」である。榊原 (2011ab, 2017, 2019) では、経営陣が事業撤退を実行する際に、追い込まれた段階で撤退を決断してしまうという「受動的撤退リスク」の回避に関する考察を行ってきた⁵⁾。たとえ

ば、撤退障壁への回避のための撤退基準の設立や社外取締役の活用による経営陣の認知バイアス軽減などを明らかにした。そこで本研究では、「どうすれば企業はリスクマネジメントの視点から海外事業の撤退を能動的に捉えることができるのか」を問題意識として以下5つのリサーチ・クエスチョンを考察する。

第1に、「そもそも、多国籍企業はどのような理由で撤退したいと考えるのか」である。すなわち撤退の動機はいかなるものがあるのか。基本的に、撤退の動機を知るためには、参入の動機を知る必要がある。なぜなら撤退の動機と参入の動機はコインの裏表の関係にあるからである。つまり海外市場の参入から得られるベネフィットが達成できないとき、経営陣は撤退の動機を抱くからである。

第2に、参入前に想定できるリサーチ・クエスチョンとして「多国籍企業が能動的撤退を可能にするために、参入前に想定できる撤退リスクはいかなるものがあるのか」をあげたい。これは上述の撤退の動機を踏まえて、進出国のリスク（たとえば、カントリーリスク、需要要因、要素要因など）と自社内のリスク（たとえば、固定費のリスクやオペレーショナル・リスクなど）に分けて考察する。

これに関連し、第3に「完全所有子会社方式や合弁な

*国士舘大学 准教授

ど、参入の方法に関連した撤退リスクはいかなるものがあるか」というリサーチ・クエスチョンをあげる。これは参入の方法によって生じるリスク、たとえば、コスト面や規制などを明らかにしていきたい。

そして第4に、参入後に想定できるリサーチ・クエスチョンとして「海外市場参入後に想定できる撤退困難なリスクはいかなるものがあるか」をあげたい。これはいわゆる撤退障壁の影響が撤退困難なリスクを生じさせるが、この対応を放置してしまうと、追い込まれた段階での受動的撤退を強いられる。本研究では海外進出で生じてしまう主要な外部利害関係者がもたらす撤退障壁を中心に考察していきたい。

第5に、撤退の意思決定後に想定できるリサーチ・クエスチョンとして「事業撤退の意思決定後に想定できるリスクはいかなるものがあるのか」をあげる。実際に撤退の意思決定を下しても後処理が残る。その後処理に関するリスクを明らかにしていきたい。

以上のリサーチ・クエスチョンを明らかにし、海外事業における戦略的撤退プロセスを考察する。その際、本研究では、事業撤退後の再構成を、事業ポートフォリオ・マネジメントが重視するキャッシュベースではなく、スキル、ノウハウ、コア・コンピタンス⁹⁾などの知識ベースの能動的撤退を重視し議論していきたい。

企業はグローバル経済社会下において、ますます海外進出を実施する。だがそれがすべて成功するとは限らない。そこで必要なのが撤退である。企業が追い込まれた段階で撤退を断行するのではなく、能動的に撤退を実施できれば持続的成長や競争優位につながるであろう。この点で本研究はリスクマネジメント研究に寄与できると考える。

1. 参入前に想定できる

「海外事業における撤退リスク」

1.1 海外市場における参入動機と撤退動機

まず本章では、第1のリサーチ・クエスチョン「そもそも、多国籍企業はどのような理由で撤退したいと考えるのか」を考察していきたい。海外市場への参入の動機と撤退の動機は表裏一体の関係がある。企業は事前に現地国市場の調査をし、ベネフィットを算出して参入を決める。だが、予定と期待通り利益の獲得や競争優位の確立などが達成できるとは限らない。そこで撤退の動機が生まれる。本研究ではまず海外市場への参入の動機を考察して、撤退の動機を明らかにしたい。

伊丹・加護野（2003）は国際化の動機として、国内市場の衰退あるいは飽和化と比較優位の源泉となる経営資源（安価な経営資源あるいは独自・特異な経営資源）の獲得をあげている⁷⁾。また、吉原（2011）は上記に加え、為替や原油価格の変動などの経済的要因と経営者の国際化の夢をあげている⁸⁾。これらから、国際化の動機は、国内市場の停滞、経営資源の獲得、経済的要因、経営者の夢があげられる。

次に、参入の決定基準から参入の動機を探っていききたい。まずKotabe and Helsen（2007）によれば、参入の決定基準は、外的要因の①市場規模と成長、②リスク、③政府規制、④競争環境、⑤文化的距離、⑥現地のインフラと、内的要因の①会社の目的、②コントロールの必要性、③社内資源、資産及び能力、④柔軟性をあげている⁹⁾。浅川（2003）はロケーションの選択として、①市場の魅力、②顧客の国際化、③競争環境、④現地国の能力、⑤安くて良質な労働力、⑥政治的安定、⑦規制、⑧文化的要素をあげている¹⁰⁾。

以上の先行研究から、海外市場への参入動機をまとめると、①市場開発戦略、②競争力強化、③経営者の野心、④顧客の国際化をあげることができる。まず①市場開発戦略は以下のとおりである。企業が国内市場の飽和化や競争激化、新興国市場の潜在的な経済成長によって新たな市場を開拓しようと市場開発戦略を策定する。たとえば、セブンイレブンは国内市場が飽和状態になると見込んで、海外展開を進める。今では国内で約2万店舗とライバル店に比べ競争優位を維持しているものの、海外の店舗数もタイ、米国、韓国などを含め約4～8千店舗と伸ばしている¹¹⁾。

次に、②競争力強化は以下のとおりである。まず低コストで経営資源を調達・活用したいという動機があげられる。具体的には、国内よりも安価で勤勉な労働力を求めるものである。たとえば、近年、ファーストリテイリングは未だ中国を中心に据えているが、安価で勤勉な労働力を求め、縫製工場と素材工場をバングラディッシュ、インドネシア、タイ、ベトナムなどの東南アジアにシフトしている¹²⁾。次に、競合他者に差をつけるために、独自・特異な経営資源を調達・活用したいという動機があげられる。たとえば、小型化を可能にするような磁石モーターやニッケル水素電池などに使われるレア資源獲得はスマートフォンやハイブリットカーなどに欠かせない。

そして③経営者の野心とは、経営者が世界規模で活躍したいという海外進出の動機を抱くことである。世界で

活躍したいという当初からの夢もあるが、企業規模が大きくなっていくにつれて世界進出の夢が芽生える場合もあるであろう。最後に、④顧客の国際化は、顧客（取引企業）が海外展開したため、それに対応するために海外進出をするという動機が生じる。

先行研究で参入の動機や基準などは散見されるが、撤退の動機に関しては少ない。たとえば、浅川（2003）は撤退の判断に関して現地国の要因（①進出国のントリーリスク、②進出国における政策、③進出国需要要因、④進出国における要素要件、⑤進出国における競争環境の激化）と自社の要因（①戦略の変更、②マネジメント上の問題）をあげている¹³⁾。Kotabe and Helsen（2007）は退出の理由を①損失の継続、②不安定さ、③早すぎる参入、④倫理上の問題、⑤熾烈な競争、⑤資源の再配分をあげている¹⁴⁾。

既述したように、撤退の動機は参入の動機の裏返しとして現れるものである。これら撤退の先行研究と、先で述べた参入の動機を考慮に入れると、撤退の動機は図表1となる。撤退の動機には外的要因と内的要因がある。まず前者は現地国の損失拡大や競争激化など現地市場の要因と政治情勢や規制などの政治的要因があげられる。つまり、これらはカントリーリスクと関連のある動機である。次に、後者は本社が全社戦略の転換を図る場合や現地子会社とのコンフリクトによって生じる場合に撤退の動機が生じる。つまりこれは親会社の要因から生じた動機であるといえる。

1.2 グローバル市場の撤退リスク

Ghemawat（2007ab）はグローバル化が進む中で、世界的な市場ができるわけではないという¹⁶⁾。CAGE、す

撤退の動機		説明	
外的要因	現地市場の要因	損失の拡大	たとえ魅力的な市場であっても損失が長期化する見込みがある。
		早すぎた参入	時期尚早の参入。たとえば、現地国の購買力の低さ、未発達なインフラなど。
		現地国の競争激化	規制緩和や技術革新などの経営環境の変化によって、参入障壁が低くなり、激しい競争に陥ってしまう。
		顧客の文化社会的要因	自社製品が現地国の文化・習慣で不適合の場合、需要がなくなる。たとえば、宗教上の理由。
		経営資源に関する要因	現地国における労働力や原材料などの経営資源が高騰した場合、現地国における生産活動に支障がでてしまう。
	政治的要因	政治情勢	現地国の政治情勢が不安定になる。
		規制	労働者の就業規則強化や原材料などの輸入規制などの規制が強化される。
内的要因	全社戦略の変更	他の有望な新興国への戦略シフト。国内業績の低迷。成熟期を迎えた先進国。	
	マネジメント上の問題	海外子会社における現地スタッフの管理上のトラブル。現地組合との対立。本社と子会社との対立。買収した企業とのトラブル。	

図表1 海外市場における事業撤退の動機¹⁵⁾

なわち文化的差異 (Cultural difference), 制度的差異 (Administrative difference), 地理的差異 (Geographical difference), 経済的差異 (Economical difference) の壁がある。企業は本国と現地国 (あるいは地域) との差異を想定して海外進出をしなければ撤退に至るリスクが高くなってしまふ。これを踏まえ、本研究では、「海外事業における撤退リスク」を明らかにする。このリスクは海外事業のリスク要因によって事業を撤退に至らせてしまうリスクであり、参入前に想定できるリスクである。

Power et al. (1986) はビジネス機会や脅威となる経営環境の変化を、①社会的変化 (Societal Changes), ②政治的变化 (Governmental Changes), ③経済的变化 (Economic Changes), ④競争状況の変化 (Competitive Changes), ⑤サプライヤーの変化 (Supplier Changes), ⑥マーケットの変化 (Market Changes) をあげている¹⁷⁾。これらの変化は投機的リスクであり、自社にとって脅威となった場合、撤退リスクとなってしまう。日沖 (2010) は海外事業を展開する上で生じてしまう撤退リスクを以下のようにあげている。それは①事業リスク, ②情報リスク, ③パートナーのリスク, ④本国とのコミュニケーション・ギャップ, ⑤知的財産リスク, ⑥労働法規, 労働慣行, 組合制度などの違い, ⑦政治的混乱, ⑧社会的混乱, ⑨法制度・規制の変化, ⑩インフラ, ⑪国有化・利用制限, ⑫デフォルト (債務不履行), ⑬インフレである¹⁸⁾。前述の撤退の動機を踏まえて、海外事業における撤退リスクを導出すると、以下のとおりである。

「海外事業における撤退リスク」は、外的要因の進出国のリスクと内的要因の親会社のリスクがある (図表2)。まず進出国のリスクは以下のとおりである。第1に、政治的リスクは政治情勢の不安定性, 政治経済体制や政治イデオロギーの相違, 弱い官民協調体制や域内の経済連携, 規制強化などから生じるリスクである。たとえば、2018年以降続いた米中貿易摩擦によって生じたリスク回避のために、中国からベトナムなどに生産移管する企業も多く存在する¹⁹⁾。第2に、社会・文化的リスクは宗教, 教育, 習慣・マナー, 美意識等から形成された価値観の相違, 顧客の嗜好の変化, 人口の減少などから生じるリスクである。たとえば、2001年、味の素がインドネシアにおいてイスラム教諸国で重要なハラルの認定が得られなかったケースがあげられる²⁰⁾。第3に、市場リスクは、インフラの未発達 (流通網など) や見込んだ購買力より低い需要など早すぎた参入, 代替品・サービス市場の成長, 製品の陳腐化などから生じるリスクである。たとえば、2001年、

バーガーキングが日本市場から撤退したのは、低価格路線が激化する中、メニュー単価の高いハンバーガーへの需要が低下してしまったからである²¹⁾。第4に、戦略的リスクは、業界における競争激化により業績の低迷や競争劣位に陥るリスクである。たとえば、2019年、フォーエバー21はZARA, H&M, ユニクロなどのファストファッション市場の競争激化とインターネット通販の台頭により日本市場から撤退をする²²⁾。また、オンワードは2020年、韓国市場の競争激化 (戦略的リスク) に加え、日韓関係の冷え込み (政治的リスク) で業績が低迷し、韓国から撤退する²³⁾。第5に、経済リスクは、金利, 為替, 株・債券価格の変動や実質個人所得の変化により生じてしまうリスクである。たとえば、松下電器 (現パナソニック) は1995年にMCA社に対する持ち分の80%をカナダのシーグラム社に譲渡したが、円高の影響で1,000億を超える為替損失を出している²⁴⁾。第6に、調達リスクは調達コスト, 供給コスト, 供給業者数などの変化によって生じるリスクである。たとえば、既述した独自・特異な経営資源の調達で示したレア資源のケースが該当する。

次に、親会社のリスクは以下のとおりである。第1に、戦略変更リスクはトップマネジメントが全社戦略を変更する要因がリスクとなる。それは記述した進出国のリスク回避や成熟化した先進国から新興国への戦略シフトなどがあげられる。第2に、オペレーショナル・リスクは、現地子会社とのコンフリクトが生じるリスクである。たとえば、現地スタッフ管理上のトラブル, 現地組合との対立, 本社と現地子会社との対立などがあげられる。2016年、ソニーは中国のカメラモジュール製造工場を売却するとき、現地従業員から保証金を求め大規模なストライキを起こされている²⁵⁾。第3に、固定費のリスクは固定費の負担 (工場建設や現地従業員の確保) ができないリスクや退出時の固定費負担 (退職一時金や長期契約解除のペナルティなど) が高騰するリスクである。

以上が、「海外事業における撤退リスク」である。重要なのは、このリスクが参入前に想定できるリスクであるという点である。つまり企業は自社のリスク分析に基づき、自社に合った撤退基準を考案すれば、能動的な撤退が可能となろう。

1.3 参入方法に関する撤退リスク

参入方法には、主に①輸出, ②完全所有子会社方式, ③合弁, ④契約の4つがある。第1に、国際貿易の基本として述べられる事の多い輸出は、自国で生産した製品を他

国へ販売することを言う。この方法には間接輸出、協同輸出、そして直接輸出の3つがある。間接輸出は、商社のような輸出代行業者に手数料を支払い海外市場で販売する方法である。協同輸出は販売ネットワークをもつ国内外の企業に、手数料を支払い、自社製品を販売してもらう方法である。

これらの間接輸出や協同輸出には以下の撤退リスクがあげられる。「海外事業における撤退リスク」は、市場リス

クや戦略的リスクなどの進出国のリスクがあげられるが、子会社を持たないため、輸出代行業者やパートナー企業との提携に関するリスクが伴う。たとえば、これらの企業は他者製品も扱うため、当社の販売の優先順位が低くなる可能性がある。また、これらの仲介業者は適切な価格付けや販売サポートなどを行えない可能性がある。自社の売上が思うように伸びなければ撤退するか、直接輸出に切り替えるかの判断が出てくる。

海外事業における撤退リスク		内容
進出国のリスク	政治的リスク	新たな法的枠組み（→製品コストに影響）、新たな法的規制の優先事項（→投資・製品・需要に影響）など
	社会・文化的リスク	〔需要要因〕 顧客の嗜好の変化（→製品需要やデザインに影響）、人口動態（→流通、製品需要やデザインに影響）、倫理上の問題など
	市場リスク	早すぎる参入（→需要、設備稼働率に影響）、代替市場の成長（→流通チャネル、需要、設備稼働率に影響）、製品の陳腐化（→価格、需要、設備稼働率に影響）など
	戦略的リスク （競争環境激化リスク）	業績悪化（マーケットシェア、貢献利益に影響）、新技術の登場（→コスト・ポジション、製品品質に影響）、新たな競争相手（→価格、マーケットシェア、貢献利益に影響）、新製品の登場（→需要や広告費に影響）など
	経済リスク	金利（→事業拡大や債務コストに影響）、為替レート（→国内外需要や利益に影響）、実質個人所得の変化（→需要に影響）など
	調達リスク	調達コストの変化（→価格、需要、貢献利益に影響）、供給の変化（→生産プロセスや投資条件に影響）、供給業者数の変化（→コスト、供給能力に影響）など
親会社のリスク	戦略変更リスク	業績悪化・低迷（→当該市場が重要でも業績が得られなければ戦略転換）、早期撤退戦略など
	オペレーショナル・リスク	現地スタッフ管理上のトラブル、現地組合との対立、本社と現地子会社との対立など
	固定費のリスク	固定費負担（→特定の場所に特化した工場建設や現地従業員の確保）ができない。など

図表2 海外事業における撤退リスク²⁶⁾

直接輸出は、自社製品を自ら輸出する方法である。間接輸出や協同輸出は委託した輸入代行業者やパートナー企業が業務を行ってくれる。だが直接輸出の場合は、これらの業務を負う必要がある。つまり、自社は進出国開拓に必要な交渉、契約、手続きなどの貿易に伴う開拓リスクを負う。また、間接輸出、協同輸出、そして直接輸出に関する「海外事業における撤退リスク」で重要なのが政治的リスクである。つまり、現地国政府が政策で貿易障壁（関税、数量制限、為替制限など）を高く設定したときに撤退の動機が生じる。だが、この場合、現地国が魅力的な市場であれば、経営陣は撤退よりも海外現地生産に切り替える意思決定を下すであろう。

第2に、完全所有子会社方式は100%所有で海外市場に参入する方法である。この場合、グリーンフィールド投資とM&A（合併買収）がある。まずグリーンフィールド投資は自前で海外に進出する方法である。たとえば、アジアやアフリカなどの発展途上の国に進出する場合、M&Aの候補となる現地企業が見つからなければ、経営陣はグリーンフィールド投資を選択する。この方式はM&Aよりも業務のコントロールがスムーズである一方、撤退リスクも生じる。「海外事業における撤退リスク」は、社会・文化的リスク（顧客ニーズの不一致）、市場リスク（代替市場の成長や早すぎる参入など）、戦略的リスク（業績悪化や新たな競争相手の登場など）の影響で現地化に失敗すれば、その損失を親会社がすべて背負わなければならない。また、期日通りに店舗が完成しないという施工リスクや操業リスクなどのオペレーショナル・リスクも存在する。

次にM&Aは比較的時間をかけず現地国に参入できる。だが現地国企業を買収する場合、以下のリスクが存在する。「海外事業における撤退リスク」はオペレーショナル・リスク（企業文化の相違によって生じる親子間のコンフリクト）、政治的リスク（現地政府が介入した買収条件）、固定費のリスク（時代遅れの工場の刷新）などがあげられる。たとえば、1988年、ブリヂストンは米国現地生産のため、米国ファイアストーンを買収したが、政治的リスク（日米貿易摩擦）のために苦戦した²⁷⁾。

以上をまとめると、完全所有子会社方式は政治的リスク（強制処分や没収など）や経済上のリスク（通貨価値の下落）といった進出国のリスクと、オペレーショナル・リスク（コンフリクト）や固定費のリスクといった親会社のリスクが散見されるため、投資に多大な金額がかかる割に撤退リスク（あるいは失敗リスク）が高いと言

える。だが、多大な投資は撤退障壁を高くしてしまうため、後に示す撤退困難なリスクとなって企業を身動きできなくさせてしまう。つまりグリーンフィールド投資とM&Aは成功すれば海外での地位を確立し、競争優位の獲得につながっていくが、失敗してしまうと多大な損害となってしまふ。まして失敗の長期化は企業にとって致命的となる可能性もある。したがって、この参入方法は非常にリスクな選択と言える。

第3に、合弁（ジョイントベンチャー）は現地国あるいは海外の知識に長けている自国の提携パートナーと共同で投資を行い、新たに法的に独立した会社を設立することをいう。Kotabe and Helsen（2007）は新興国市場の参入について合弁がもっとも成功の見込みが高いと指摘している²⁸⁾。おそらくこれは現地の知識に長けた企業と手を結ぶことが成功の近道であるということであろう。また、浅川（2003）も現地企業との合弁の方が現地国政府の扱いが良いと指摘している²⁹⁾。たとえば、トヨタ自動車とGMの合弁会社NUMMI（New United Motor Manufacturing Inc.）は米国の環境の中で経営する方法を学びたいトヨタ自動車とトヨタ生産方式を学びたいGMの思惑が一致したもので米国政府も歓迎していた。この合弁によってトヨタ自動車は米国とカナダの現地生産を本格的に推進することができた³⁰⁾。しかし、合弁にも撤退リスクは存在する。合弁の「海外事業における撤退リスク」は市場リスク（代替市場の成長や早すぎる参入）や戦略的リスク（業績低迷や新たな競争業者の出現）といった進出国のリスクだけではなく、マネジメント上のコントロールが自由にできないオペレーショナル・リスクが存在する。また、合弁解消となれば、技術・ノウハウの流失のリスクなども存在する。既述したNUMMIは、市場リスクと戦略的リスク、つまり世界同時不況の影響によってGMが経営破綻し、2010年に合弁解消している。

第4に、契約には、主に契約製造、ライセンス、そしてフランチャイジングなどが存在する。契約製造は現地国に指示をして自社製品を製造してもらうものをいう。たとえば、EMS（Electronics Manufacturing Service：電子機器受託製造サービス）、ファウンドリー（受注生産業者）、OEM（Original Equipment Manufacturing：相手先ブランド製造）等の企業の存在があげられる。ただし、契約にも「海外事業における撤退リスク」が存在する。たとえば、戦略的リスクとして現地の製造企業が成長し競合企業に転身する可能性もある。それとは逆に、現地国企業は受け身の存在で品質向上が望めない場合もある。

最悪な場合は、品質悪化が、当社のブランド低下を招く可能性がある。これは調達リスクやオペレーショナル・リスクに該当する。

ライセンスはライセンサー(自国)がライセンシー(現地国)に特許、デザイン、商標、技術などの情動的経営資源を提供し、ロイヤリティ収入を得るものをいう。ライセンスの「海外事業における撤退リスク」は、契約製造と同様、調達リスク(ブランド低下を招くリスク)や戦略的リスク(将来の競争相手となるリスク)などがある。重要なリスクとしては、ライセンシーへのコントロールが困難なため、オペレーショナル・リスクをあげることができる。

フランチャイズはフランチャイザー(自国)が一定の期間、フランチャイジー(現地国)に事業名、ロゴ、商標、そしてビジネスモデルなどの使用許可を与え、運営面に関しては細かい規制を課す契約をいう。フランチャイジーのコントロールが困難であるため、悪い噂が広まればブランド低下を招くこととなる。したがって、フランチャイズも「海外事業における撤退リスク」に関してはオペレーショナル・リスクをあげることができる。

契約で海外市場を展開する場合、一度、価値の創造と分配に関するバリューチェーン(あるいは事業システム)全体を考察する必要がある。たとえば、スマイルカーブが全体を捉えるのに有効であろう。スマイルカーブとは、エレクトロニクス業界における付加価値構造を表したもので、横軸に自社のバリューチェーン、縦軸に付加価値や利益率を示したものである。つまり、図表3は製品を組み立てるだけでは儲からず、いかに付加価値の高い川上や川下にビジネス活動を展開するか鍵となる。企業によって

は、ライセンスは開発・設計・ブランドなど付加価値の高い川上に関わり、フランチャイズは販売・アフターサービスなど付加価値の高い川下と関わる。Apple社はこの構造をよく知っており、川上と川下を自社が担当し、製造に関しては鴻海精密工業などと製造契約を結んでいる。

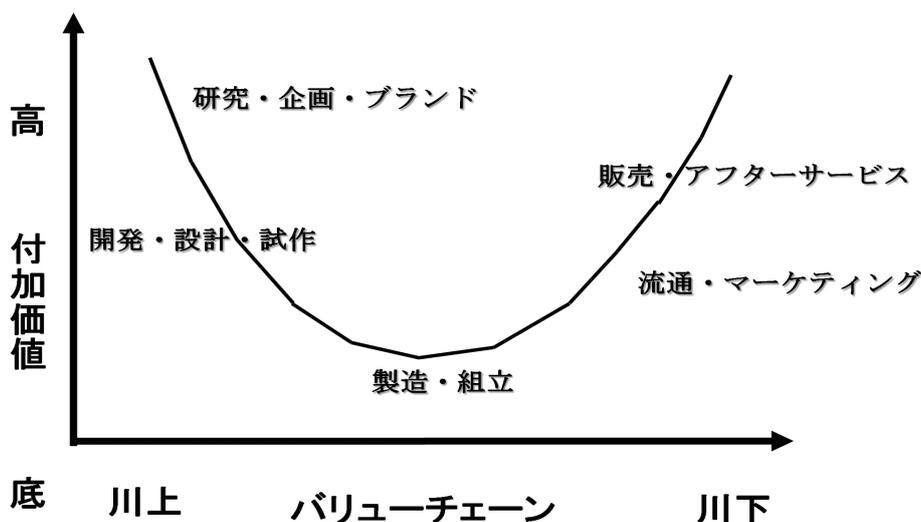
以上が参入方式に関する撤退リスクである。次章では参入後想定すべき撤退困難なリスクを考察する。

2. 参入後に想定すべき「撤退困難なリスク」

2.1 撤退困難なリスク: 受動的撤退リスク

本章では「海外市場参入後に想定できる撤退困難なリスクはいかなるものがあるか」というリサーチ・クエスチョンを考察する。これまでは、経営環境の変化や事業の失敗などで撤退してしまう「海外事業における撤退リスク」を明らかにした。この章では、この撤退リスクの影響から事業撤退の意思決定を下そうとしても撤退しづらい要因(撤退困難なリスク)を明らかにする。撤退困難な状況は、参入障壁と撤退障壁が影響する。つまり、参入障壁が高ければ高いほど、掻い潜って参入した場合、成果が上がるまで現地国で戦いたいと考える。このように撤退障壁が高ければ、企業は撤退できなくなる「撤退困難なリスク」となる。

Porter(1980)によれば、参入障壁には、コスト関連の要因(①規模の経済、②経験効果)とコスト以外の要因(①高額な必要投資額、②希少性の先取り、③差別化の程度が高い、④スイッチング・コストの程度が高い、⑤政府の政策や法律で保護・規制されているなど)がある³²⁾。海外参入の場合、特に、高額な必要投資額や政策・



図表3 スマイルカーブ³¹⁾

法律などのコスト以外の要因が高い参入障壁となって立ち上がる。

また、撤退障壁には、企業が撤退をしようとしても撤退できない、あるいは撤退を想定できなくなってしまう障壁がある。榊原（2011ab, 2017, 2019）は外的要因（①売却困難性、②外部利害関係者への依存）と内的要因（①認知バイアス、②内部相互補助）を撤退障壁としてあげている³³⁾。企業が主体的に撤退しようとしても身動きが取れない（撤退できない）のは外的要因の影響を受けるからである。また、経営陣が撤退を選択肢として想定できなくなってしまうのは、内的要因の影響を強く受けるからである。前者は現地国からの撤退を実行しようとしても、外部利害関係者への依存³⁴⁾が撤退障壁となって撤退できなくなる場合である。後者は、企業が高い参入障壁を掻い潜ると、認知バイアス³⁵⁾や内部相互補助³⁶⁾の影響で撤退を思いもつなくなってしまう。榊原（2017）は撤退障壁の影響を受け現行戦略を継続してしまうリスクを「受動的撤退リスク」と呼んでいる³⁷⁾。

本研究では、「撤退困難なリスク」を外部利害関係者への依存を中心に考察する。それは現地国との関係が事業撤退に影響を与えるからである。そこで主要な現地国の利害関係者としてあげられるのは政府、従業員、顧客、取引先である（図表4）。まず政府が自国産業発展を優先し、撤退を違法行為とする場合、子会社の撤退が困難になる。次に、従業員に関しては撤退となった場合、退職一時金の支払いなど多額のコストが掛かる。たとえば、既述したソニーの中国における工場売却のケースが該当する。事業撤退に際しては解雇要件や解雇保証金など、留意する点が多々ある³⁸⁾。また、顧客は撤退後、長期間

製品のサポートや修理などの対処をしなければならない。こうした場合、サポートを請け負う企業を探すなどの多大なコストがかかる。

以上、「海外事業における撤退リスク」と「撤退困難なリスク」が事業撤退に関連する重要なリスクである。次章では、撤退困難なリスクが参入方式によって生じているのかを考察する。

2.2 参入方法に関する撤退困難なリスク

上述のように、参入方法には、①輸出、②完全所有子会社方式、③合弁、④契約があった。そして、それぞれの方法における「海外事業における撤退リスク」を明らかにした。この章では、参入の方法によって想定すべき「撤退困難なリスク（撤退障壁、受動的撤退リスク）」を明らかにする。とりわけ、海外事業における「撤退困難なリスク」には、既述したように、撤退障壁の内、外部関係者の依存性が撤退しにくい状況をもたらすものである。そこで本章では、現地国政府、従業員、顧客、取引先が参入方法によって影響するのかを考察する。

第1に、輸出（間接輸出、共同輸出、直接輸出）に関しては、「撤退困難なリスク」は低いと考える。確かに政府の輸入代替政策や貿易障壁（関税、数量や為替制限）によって輸出制限を受け、現地国から撤退してしまう「海外事業における撤退リスク」は存在する。しかし、間接輸出や共同輸出は輸入代行業者やパートナー企業への契約解消に関わるリスク程度となるため、「撤退困難なリスク」は低い。また、直接輸出に関しても、現地国を引き上げるコスト（たとえば、本国から現地地に派遣した従業員を引き上げるコストや現地での協力企業への契約解

進出先の 主要な利害関係者	リスクの内容
政府	政府は事業停止を違法行為として訴える可能性がある。
現地従業員	退職一時金の支払いなど多額のコストが掛かる場合や現地国の労働法により解雇できない場合などがある。
現地顧客	製品を提供した後のサポートや修理などの対処などがある。
現地取引先	原材料調達の長期契約には、停止時の多大なペナルティが定められることなどがある。

図表4 現地国の利害関係者に関わる撤退障壁（撤退困難なリスク）

消コストなど)は生じるものの、相対的に撤退が困難とまでは言えない。

第2に、完全所有子会社(グリーンフィールド投資とM&A)は参入に際し膨大なコスト(自前のコスト、買収コスト、法的制約など)をかけて参入しているため、「撤退困難なリスク」が高くなる。また、事業撤退を現地政府が歓迎しない場合や現地従業員の固定費負担、現地顧客への一定期間のサポート、協力企業への契約解消コストなど、撤退に掛かるコスト負担が増大するため、「撤退困難なリスク」が高くなる。

第3に、合弁(ジョイントベンチャー)は現地国へのコミットメントが影響する。まず50%を越える所有権(多数派)の場合、コミットメントが強いため、現地政府が撤退を歓迎しない場合や現地顧客の保証など、相対的に「撤退困難なリスク」が高くなる。次に50%の所有権(半数)は、現地政府が撤退を歓迎しない場合や提携パートナーとの提携解消手続きが長期化する可能性がある。多数派に比べればリスクは低いため、相対的に「撤退困難なリスク」は中程度となる。最後に、50%未満の所有権は現地国へのコミットメントが少ないため、提携パートナーとの提携解消の手続き次第ではあるが、多数派や半数よりも相対的に「撤退困難なリスク」が低くなる。

第4に、契約(契約製造、ライセンス、フランチャイジング)は以下のとおりである。現地企業との契約解消に掛かる時間とコストなどが「撤退困難なリスク」としてあげられる。しかし、契約解消に関して政府が介入するリスクは低いであろう。したがって、契約は相対的に「撤退困難なリスク」は低いと考えられる。ただ契約解消した企業が成長し敵になるリスクは存在する。

以上、完全所有子会社方式は「海外事業における撤退リスク」と「撤退困難なリスク」が両方とも高くなるため、注意が必要である。つまりグリーンフィールド投資とM&Aは進出国側のリスクと親会社側のリスクが多く存在するため、失敗する可能性が高くなる。だが企業は高い参入障壁を掻い潜って参入したため、現地国で「成功するまで続ける」という認知バイアスが影響する。さらに、仮に認知バイアスの影響を受けずに現地国からの事業撤退を考えても、外部利害関係者への依存(政府、現地従業員、現地顧客、現地取引業者など)の影響から撤退困難な状況に陥ってしまう。

2.3 撤退の実行段階のリスク:事業撤退の方法とリスク

本節の最後に、「事業撤退の意思決定後に想定できるリスクはいかなるものがあるのか」というリサーチ・クエスチョンを考察していきたい。事業撤退の方法には主に事業精算と事業売却がある。まず事業精算とは、子会社が保有する資産(在庫や土地など)の換金や債権の回収を行い獲得した資金で債務の弁済等を済ませ、その地域や国から撤退することをいう(図表5)。残った残余財産は株主である親会社に配分される。しかし、佐和(2013)によれば、事業精算のリスクには、現地従業員の解雇手続きや税務上調査が長期に及び、子会社を休眠せざるを得ないオペレーショナル・リスクがある³⁹⁾。また、親会社が事業精算の負担によって残余財産が残らず、追加で費用がかかるリスクなどもあり得る。

次に、事業売却とは、子会社(事業)を他社に譲渡することをいう(図表5)。佐和(2013)によれば、事業売却には、子会社の株式を他社に売却する方法(株式譲渡)と子会社を他者に譲渡する方法(営業譲渡)の2つがある⁴⁰⁾。後者の場合、買い主が会社を新設し、その新設会社に子会社が事業譲渡を行い、親会社は事業譲渡後の子会社を精算することとなる。事業売却のリスクは、買い手による膨大な量の資料請求を受けるオペレーショナル・リスク、デューデリジェンス(買収前の適正評価査定)の結果、安価で買いたたかれるリスク、本国と現地国の課税リスク、ブランド低下のリスクなどがあげられる。

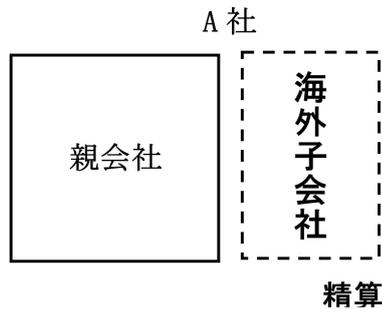
以上、本研究はこれまで「海外事業における撤退リスク」、「撤退困難なリスク」、そして「撤退実行段階のリスク」を明らかにした。次章では企業が撤退を戦略と捉えるべく、ノウハウやスキルなどのコンピタンスを活用した知識ベースの能動的撤退を明らかにし、戦略的撤退プロセスを考察していきたい。

3. 知識ベースの能動的撤退に向かって

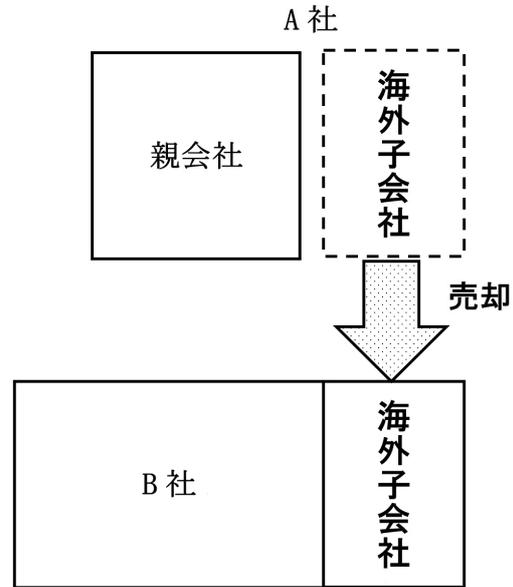
3.1 知識ベースの能動的撤退

本研究では、リスクマネジメントの視点からグローバル市場における事業撤退に関連するリスクを参入時「海外事業における撤退リスク」、参入後「撤退困難なリスク」、撤退実行時の三段階で明らかにした。これらのリスクを考察したのは、「経営環境の変化に対応して柔軟に事業撤退を実行できないか」、言い換えれば、「どうすれば企業はリスクマネジメントの視点から海外事業の撤退を能動的に捉えることができるのか」という問題意識からである。

① 事業精算



② 事業売却（営業譲渡）



図表5 事業清算と売却

撤退の意思決定が柔軟にできれば、撤退戦略、あるいは戦略的事業撤退の余地が生まれる。撤退戦略とは、早期撤退や収穫戦略のように計画的に国内外の特定事業（たとえば、インドネシア事業や薄型テレビ事業のような地域別・製品別事業）を撤退することを言う。一見すれば、個別事業を扱うため、事業戦略と捉えて議論しがちになるが、撤退はあくまでトップマネジメントレベルの意思決定であるため、全社戦略に含まれる。つまり、内外の経営環境要因によって企業ドメインや海外戦略などの全社戦略を修正し、それを踏まえて事業撤退が実施される。本論文では全社戦略を意識して「戦略的撤退」という概念を用いている。戦略的撤退には、損失を最小限に撤退するという発想の他に、キャッシュベースの能動的撤退と知識ベースの能動的撤退の断行の2つがある。前者は、ボストン・コンサルティング・グループやGEが開発したPPM（Product Portfolio Management：製品ポートフォリオ・マネジメント）やGEグリッドなどの事業ポートフォリオ・マトリクスの視点から事業撤退を考えるものである。PPMで言えば、「回収せよ：Withdraw」の戦略指針が該当する⁴¹⁾。これは投資の魅力が無い問題児や赤字が続く負け犬など、キャッシュを生み出さない事業から撤退するものをいう。また、Porter（1980）によれば、衰退期内でキャッシュを多く獲得する戦略には、早期撤退戦略と収穫戦略の2つがある⁴²⁾。だが、キャッシュベースの能動的撤退はキャッシュ

に重きを置き、経営資源で重要な情報の経営資源を含めていない。これが事業ポートフォリオ・マトリクスの欠点である。つまり、競争力を決定づける経営資源は、ブランド、権利（知的財産）、知識（スキル、ノウハウ、コア・コンピタンスなど）などの情報の経営資源だからである。伊丹（1984）はこれを「見えざる資産」と呼んだが、情報の経営資源が重要なのは多重利用可能な点である⁴³⁾。

榊原（2010, 2015）は知識の多重利用可能な点に着目し、知識の再構成を意識した事業撤退の重要性を指摘している⁴⁴⁾。企業は経営環境の変化や事業化の失敗などで、不本意にも現地国市場から撤退してしまう。だが、今まで積み重ねた知識は企業内にしっかりと残っている。この知識を戦略的に活用し、企業成長に活かすことができる。本研究では、これを「知識ベースの能動的撤退」と呼ぶことにする。榊原（2010, 2015）は国内市場でキャノンが撤退した事例を考察し、2つの撤退を導いた⁴⁵⁾。それは撤退する事業で培った知識を既存事業に戦略的に活用した「適応的撤退」と新規事業に活用した「創造的撤退」である⁴⁶⁾。

本研究では、海外市場においても知識ベースの能動的撤退が可能であると考えられる。つまり経営陣が「自国でしかコンピタンスを蓄積できない」というバイアスや「現地で獲得した知識は現地だけの知識」というバイアスを克服できれば、知識ベースの能動的撤退は可能であると

考える。具体的に、海外事業における知識ベースの能動的撤退は、撤退した海外事業で培った知識を既存子会社に活かす「適応的撤退」(図表6)と、撤退した海外事業で培った知識を新設の子会社に活かす「創造的撤退」(図表7)の実行である。

国内だけではなく海外市場においても場の選択は不確実で、仮説を証明する実験のようになる。現地国に参入する場合、新製品や関連多角化のような新たなバリエーションの創造を試みる実験とは異なり、現地国の市場分析などを元に真実を知る、あるいは確認するための実験を実施することになる。実験には意図した結果にならず撤退することもある。その結果をマイナスに捉えることなく、現地国で蓄積した知識を既存事業や新規事業に再構成できれば、事業撤退を成長戦略へとつなげることができる。

以上、経営陣が事業撤退を能動的なコンピタンスの再構成とみなせば撤退は創造的な戦略につながる。

3.2 海外事業における戦略的撤退プロセス

本研究では、企業が新たな全社戦略に合わせ能動的に撤退した事業のコンピタンスを再構成する点を重視する。なぜなら事業撤退をコンピタンスの再構成とみなせば、企業成長(新規事業創造と製品差別化)へとつなげるからである。そこで、これまでの議論を踏まえて海外事業における戦略的撤退プロセスを示したい(図表8)。

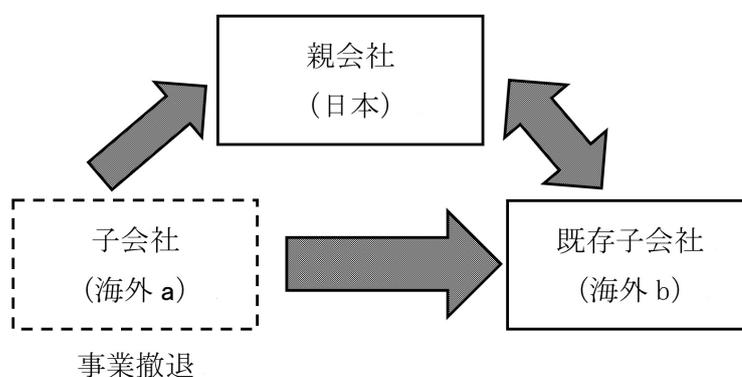
海外事業における戦略的撤退のプロセスには、主に海外戦略の策定プロセスと事業撤退の実行のプロセスに分けられる。まず海外戦略策定プロセスは以下のとおりで

ある。経営陣は海外戦略の策定を行うが、その際、参入時に想定できる「海外事業における撤退リスク」を明確化する。そして、それを踏まえて自社に合わせた撤退基準を設定する必要がある。榊原(2011a)では、多くの企業が撤退基準としてEVA(Economic Value Added: 経済的付加価値)を活用していることを明らかにしている⁴⁷⁾。EVAにこだわらず、PPMで重視しているキャッシュフローやGEのジャック・ウェルチ(Jack Welch)が実施したようにマーケットシェアを撤退基準に据えることもあり得る。また、現地国へ参入後、自身が策定した撤退基準に抵触する場合には、撤退猶予期間を設ける必要がある。撤退猶予期間は中期経営計画などに合わせ、3年から5年が適当で、将来有望な事業であればその期間をかけて「継続か撤退か」の判断を行う。

次に、事業撤退の実行プロセスは以下のとおりである。撤退基準に抵触した将来的な見込みがない事業に関しては、経営陣は撤退の意思決定を下すが、その際、新たな海外戦略やドメインの変更などの全社戦略の修正も実施される。個別事業レベルで重要なのは撤退猶予期間に撤退困難なリスクの軽減を行うことである。つまり、政府、従業員、取引先、顧客に対する説得や保証などがあげられる。さらに全社レベルで重要なのは、新たな全社戦略に合わせて、撤退する事業で培った知識、ブランド、そして知的財産などの情動的経営資源を再構成する計画を立て、組織構成員を説得することである。情動的経営資源が既存の海外事業や新規事業に活かされれば、知識ベースの能動的撤退へと転換される。

以上が、海外事業における戦略的撤退プロセスである。

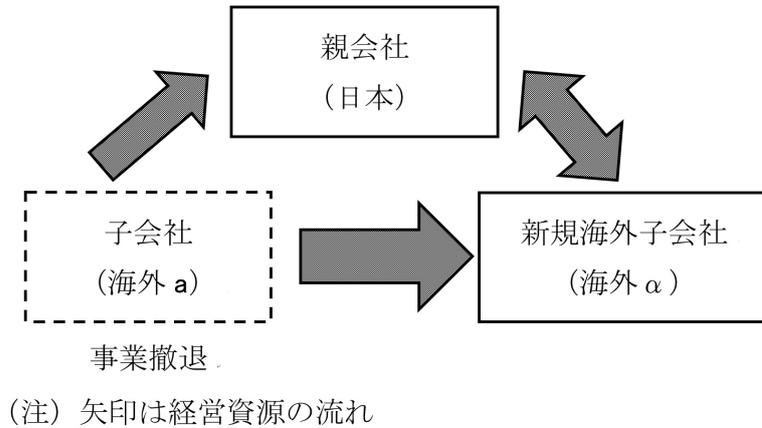
グローバル企業の「適応的撤退」



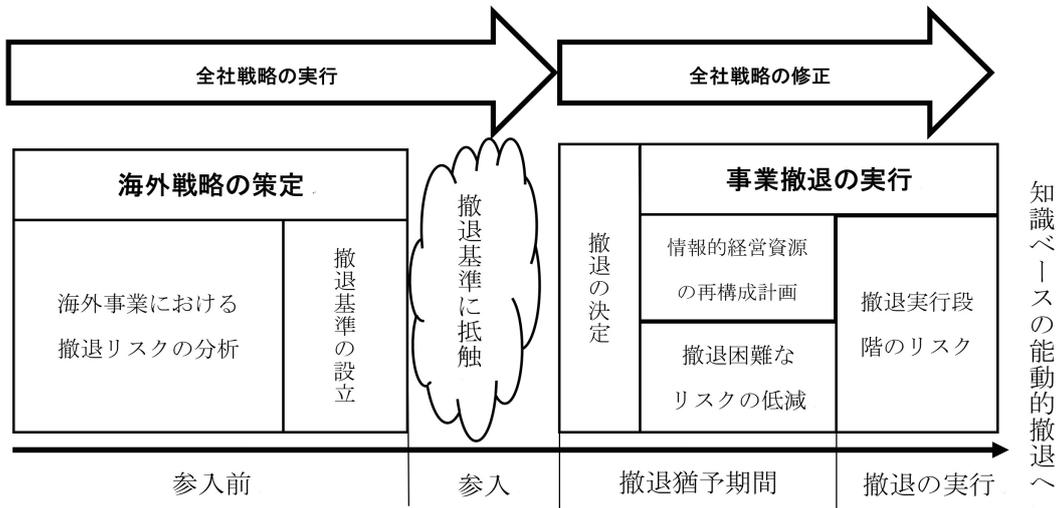
(注) 矢印は経営資源の流れ

図表6 グローバル企業の適応的撤退

グローバル企業の「創造的撤退」



図表7 グローバル企業の創造的撤退



図表8 海外事業における戦略的撤退プロセス

おわりに

企業は海外に進出する際には、現地国を丹念に分析して、参入を果たす。しかし、現地国の経営環境の変化などの影響から海外進出は期待と分析通りにことが進むとは限らない。そこで鍵を握るのが海外事業における「戦略的撤退」である。本研究では、まず「海外事業における撤退リスク」、「撤退困難なリスク」、そして「撤退実行段階のリスク」を明らかにした。次に、撤退後の経営資源の再構成について、多重利用可能なブランド、権利（知的財産）、知識（スキル、ノウハウ、コア・コンピタンスなど）などの情動的経営資源を重視して議論し

た。つまり、海外事業における知識ベースの能動的撤退は、撤退した海外事業で培った知識を既存子会社に活かす「適応的撤退」と、撤退した海外事業で培った知識を新設の子会社に活かす「創造的撤退」の実行にある。

そして最後に、海外市場における事業撤退に関するリスクと知識ベースの能動的撤退の議論を踏まえ、海外事業における戦略的撤退プロセスを提示した。海外市場参入前は「海外事業における撤退リスク」を分析し、自社に合った撤退基準を策定する。そして、経営陣がこの基準から撤退の判断を下せば、新たな全社戦略を構成し直し、撤退猶予期間に情動的経営資源の再構成先の計画と撤退困難なリスクを軽減しなければならない。なぜなら

企業はリスクトリートメントを実行すると共に知識ベースの能動的撤退に転換し、企業成長を図って行かなければならないからである。

以上、経営陣は海外市場に魅力を感じ、海外進出を重視した参入フレームワークを用いて現地国の分析を行ってきた。しかし、経営環境の変化などの影響があれば、企業の参入戦略は分析通りにことが進むことは少なく、失敗することも多い。そこで本研究は、経営陣が失敗を長期化させ、追い込まれた段階で海外市場から撤退するのではなく、あらかじめ撤退に関連するリスクを想定し、能動的な撤退を実施することを主眼に置いた考察を行ってきた。企業が経営環境の変化に適応し、持続的成長や競争優位を果すためには、能動的撤退が必要である。本研究は引き続き、知識ベースの能動的撤退を中心に考察を深め、リスクマネジメントや経営戦略の分野に貢献していきたい。

-
- 1) 経営戦略の分野では、PEST分析は国内外のマクロ的な環境分析ツールとして用いられる。具体的には、Politics（政治的要因）、Economy（経済的要因）、Society（社会・文化的要因）、Technology（技術的要因）を分析し、参入の障壁、現地国の投機的リスク要因の明確化、業界の状況などを明らかにする。その他にもPESTに加え、気候・地理的要因を入れたマクロ的分析や、環境要因と法的要因も加えるマクロ的分析（PESTEL）も存在する。
 - 2) Kotler, P. (1980) *Marketing Management: analysis, planning, and control*, New Jersey: Prentice-Hall (村田昭治監修、小坂恕・疋田聡・三村優美子訳『コトラー マーケティング・マネジメント 競争的戦略時代の発想と展開』プレジデント社、1983年)。
 - 3) Porter, M. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, New York: The Free Press (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫・戸成富美子訳『国の競争優位 上・下』ダイヤモンド社、1992年)。
 - 4) Dunning, J. H. (1979) "Explaining Changing Patterns of International Production," *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41, pp.269-295.
Dunning, J. H. (1981) *International Production and The Multinational Enterprise*, London: Allen and Unwin.
Dunning, J. H and Lundan, S. M. (2008) *International Enterprises and the Global Economy 2nd ed*, Cheltenham, UK: Edward Elgar.
 - 5) 榊原一也 (2011a) 「事業撤退における「認知バイアス」の克服 - 事業撤退基準による組織的慣性の軽減 -」日本危機管理学会

『危機管理研究』第19号、35-48頁。

榊原一也 (2011b) 「戦略的事業撤退のための高次学習 - 撤退障壁からの脱却 -」千葉商科大学経済研究所『CUC View & Vision』第31号、22-27頁。

榊原一也 (2017) 「電機産業における受動的撤退リスク: シャープと東芝を事例として」日本危機管理学会『危機管理研究』第25号、43-54頁。

榊原一也 (2019) 「日本企業におけるオープン・イノベーションのリスクに関する考察: 受動的撤退リスク回避に向けて」日本危機管理学会『危機管理研究』第27号、28-37頁。

- 6) Prahalad, C. K. and G. Hamel (1990) "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May-June., pp.79-91.
- 7) 伊丹敬之・加護野忠男 (2003) 『ゼミナール 経営学入門』日本経済新聞出版社。
- 8) 吉原英樹 (2011) 『国際経営 第4版』有斐閣アルマ。
- 9) Kotabe, M. and K. Helsen (2007) *Grobal Marketing Management 4th edition*, New Jersey: John Wiley & Sons (栗木契訳『国際マーケティング』碩学舎・中央経済社、264-269頁)。
- 10) 浅川和宏 (2003) 『グローバル経営入門』日本経済新聞出版社。
- 11) 『セブン-イレブン・ジャパン公式HP (<https://www.sej.co.jp/>)』2019年8月6日確認。
- 12) 『ファーストリテイリング公式HP (<https://www.fastretailing.com/jp/>)』2019年8月6日確認。
- 13) 浅川和宏 (2003), 前掲書。
- 14) Kotabe, M. and K. Helsen (2007) *Grobal Marketing Management 4th edition*, New Jersey: John Wiley & Sons (栗木契訳『国際マーケティング』碩学舎・中央経済社、264-269頁)。
- 15) 出所: ①浅川和宏 (2003) 『グローバル経営入門』ダイヤモンド社、56-60頁、②伊丹敬之・加護野忠男 (2003) 『ゼミナール経営学入門 第3版』日本経済新聞出版社、147-181頁、③Kotabe, M. and K. Helsen (2007) *Grobal Marketing Management 4th edition*, New Jersey: John Wiley & Sons (栗木契訳『国際マーケティング』碩学舎・中央経済社、264-269頁)、④吉原英樹 (2015) 『国際経営 第4版』有斐閣アルマ、11-31頁を参考に作成。
- 16) Gemawat, P. (2007) *Redefining Global Strategy*, Boston, MA: Harvard Business School Press (望月衛訳『ゲマワット教授の経営教室 コークの味は国ごとに違うべきか』文藝春秋、2009年)。
- 17) Gemawat, P. (2007) "Managing Differences," *Harvard Business Review*, 85, pp.58-68.
- 17) Power, D. J., Gannon, M. J., McGinnis, M. A. and D. M. Schweiger (1986) *Strategic Management Skills*, Boston, MA:

- Addison-Wesley Publishing.
- 18) 日沖健 (2010)『戦略的事業撤退の実務』中央経済社。
- 19) 「ベトナム、鉄鋼活況に潜む淘汰の波 コスト競争厳しく」『日本経済新聞 電子版 (<https://www.nikkei.com/>)』2019年7月9日付。
- 20) 『日経ビジネス』2016年2月29日号, 46頁。
- 21) 『日経ビジネス』2007年6月18日号, 16頁。
- 22) 「フォーエバー 21, 日本撤退 ファストファッション淘汰」『日本経済新聞 電子版 (<https://www.nikkei.com/>)』2019年9月25日付。
- 23) 「オンワード、韓国撤退 欧州も不採算店縮小」『日本経済新聞 朝刊』2019年10月8日付。
- 24) 松下電器産業『有価証券報告書』各年版および『Panasonic 公式HP, 社史, 1990年(平成2年) (<https://www.panasonic.com/jp/>)』2019年9月28日確認。
- 25) 「労使の健全化, なお時間必要」『日本経済新聞 電子版 (<https://www.nikkei.com/>)』2016年12月23日付。
- 26) 出所: ①Power, D. J., Gannon, M. J., McGinnis, M. A. and D. M. Schweiger (1986) *Strategic Management Skills*, Boston, MA: Addison-Wesley Publishing, p.38. ②浅川和宏 (2003) 『グローバル経営入門』ダイヤモンド社, 56-60頁, ③Kotabe, M. and K. Helsen (2007) *Global Marketing Management 4th edition*, New Jersey: John Wiley & Sons. (栗木契訳『国際マーケティング』碩学舎・中央経済社, 264-269頁), ④日沖健 (2010) 『戦略的事業撤退の実務』中央経済社 202-203頁を参考に作成。
- 27) 『ブリヂストン公式HP, ブリヂストン物語(社史 第8章 ファイアストーン社買収と立て直し) (<https://www.bridgestone.co.jp/>)』2019年8月6日確認。
- 28) Kotabe, M. and K. Helsen (2007) *Global Marketing Management 4th edition*, New Jersey: John Wiley & Sons (栗木契訳『国際マーケティング』碩学舎・中央経済社, 264-269頁) .
- 29) 浅川和宏 (2003), 前掲書。
- 30) 吉原英樹 (2011), 前掲書, 44-45頁。
- 31) 出所: 山田英夫 (2012) 「戦略的であるために」早稲田大学ビジネススクール著『ビジネスマンの基礎知識としてのMBA入門』日経BP, 21-50頁を参考に作成。
- 32) Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy*, New York: The Free Press (土岐坤・中辻満治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982年) .
- 33) 榊原一也 (2011a), 前掲書, 35-48頁。
榊原一也 (2011b), 前掲書, 22-27頁。
榊原一也 (2017), 前掲書, 43-54頁。
榊原一也 (2019), 前掲書, 28-37頁。
- 34) Pfeffer, J. and G. Salancik (1978) *The External Control of Organizations*, New York: Harper & Row.
- 35) 認知バイアスは、経営環境を歪めて認知してしまうことを言う。具体的には、経験則(成功体験やコア事業で培った経験など)、 sunk cost 効果(今までの投資を取り戻したいという心理)、感情(自分が立ち上げたプロジェクトや伝統事業など)が影響して経営陣は経営環境を歪めて認知してしまう。
- 36) ここで言う内部相互補助は黒字事業で赤字事業を補填することを言う。たとえば、JRの都心(黒字)と地方(赤字)は内部相互補助である。具体的には、企業は将来有望な事業、長期間続く赤字の伝統事業、社会的事業などを補填している。
- 37) 榊原一也 (2017), 前掲書, 43-54頁。
- 38) 森倫洋・松井博昭[編]西村あさひ法律事務所アジアプラクティスグループ[著] (2017) 『アジア進出・撤退の労務-各国の労働法制を踏まえて』中央経済社。
- 39) 佐和周 (2013) 『アジア進出・展開・撤退の税務』中央経済社。
- 40) 佐和周 (2013), 前掲書。
- 41) Henderson, B. D. (1979) *Henderson On Corporate Strategy*, Cambridge, Massachusetts: Abt Associates (土岐坤訳『経営戦略の核心』ダイヤモンド社) .
- 水越豊 (2003) 『BCG 戦略コンセプト 競争優位の原理』ダイヤモンド社。
- 42) Porter, M. E. (1980) , op.cit.
- 43) 伊丹敬之 (1984) 『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社。
- 44) 榊原一也 (2010) 「事業撤退における創造的適応-「創造的撤退」プロセスの解明-」中央大学企業研究所『企業研究』第16号, 261-284頁。
榊原一也 (2015) 「事業撤退のダイナミックスーキャノン株式会社を事例として」『経営学論集』第85集, (55) 1-8頁。
- 45) 榊原一也 (2010), 前掲書, 261-284頁。
榊原一也 (2015), 前掲書, 1-8頁。
- 46) キヤノンは撤退したシンクロリーダー(音の出るスキャナーのような製品)事業の知識を電卓事業に活かした創造的撤退や、撤退したパソコン事業の知識を複写機事業に活かした適応的撤退などを実践していた。
- 47) 榊原一也 (2011a), 前掲書, 35-48頁。

メガイイベントが企業活動にもたらすリスクと対策 ——五輪・パラリンピックの経験に基づく考察——

小野 愛*

要 旨

国際的に注目されるメガイイベントは、インフラ整備やインバウンド需要などによって巨額の経済効果を生み出す。一方、その開催地や周辺では人や物資が短期的に急増するため、都市の経済機能を担う企業活動に混乱を来たすリスクも生じる。本論文では、メガイイベントが企業活動にもたらすリスクと対策を、過去の五輪・パラリンピックや次回の2020年東京大会の経験・準備に基づき、通勤障害、物流障害、テロ攻撃の3つの視点から考察する。

キーワード：リスク対策, メガイイベント, オリンピック, パラリンピック, 通勤障害, 物流障害, テロ攻撃, サイバー攻撃

はじめに

五輪や万国博覧会、サッカー・ワールドカップ（W杯）などのメガイイベントは、開催国・都市の国際的な認知度向上や開発事業の促進をもたらすため、都市の成長戦略の一環として取り込まれる¹⁾。その中でも、メガを超えてギガイイベントとも称される五輪はケタ違いの規模であり、巨大な経済効果が見込まれる。

日本では、2020年東京五輪・パラリンピックの開催が予定されている。半世紀前の東京大会（1964年）と同じく競技会場の設営や新駅・新道などのインフラ整備が急ピッチで進められ、既に一定の経済効果を生み出している。大会の開催期間中は200以上の国・地域から選手やスタッフ、メディア関係者、観客などが集結し、その数は延べ1000万人を超えるとみられる²⁾。インバウンド需要の拡大に伴い、日本経済の活性化も期待される。その一方で、メガイイベントがもたらすリスクも危惧される。開催に伴う費用が当初計画から極度に増加したり、グローバル市場での信頼を失ったりした場合は、開催国・都市に経済損失が発生する可能性が高い。企業活動の視点から、開催期間中に街が人や物資、情報であふれかえることが問題となる。2020年東京大会の主な競技会場は、日本経済の心臓部であり、通常の経済機能を維持できるか懸念する声も上がっている。

本稿では、まず、メガイイベントがもたらす経済効果と

リスクを整理する。そして、メガイイベントの代表例として五輪に焦点を合わせ、イベント開催が企業活動を妨げる要因となり得るリスクを検討する。具体的には、過去の五輪における教訓を整理した上で、東京大会が企業にもたらすリスクを①通勤障害②物流障害③サイバーテロ・物理的テロの視点から考察する。

メガイイベントが開催国・都市に及ぼすリスクについては多数の研究が行われている^{3) 4) 5) 6)}が、開催地周辺の企業が被るリスクやそれに対してとるべき対策についての論考は乏しい。本稿は、過去の五輪の経験に基づき、将来の大阪・関西万博などのメガイイベントにおいて企業がリスクに対してどのように対処すべきかを検討する際の一助となることを目的とする。

1. メガイイベントについて

1.1 メガイイベントの特徴

メガイイベントとは、開催国の政府の主導や支援の下、自治体や企業・各種自治体などの多岐にわたるステークホルダーが運営に関わる大規模なイベントを指す⁷⁾。開催期間中は、さまざまな国から非常に多くの参加者や関係者が集結し、その様子はメディアを通じて全世界へと発信される。

イベントの運営にかかる費用は莫大であり、招致から開催まで長期間にわたって開催国・都市や企業に経済的な影響を及ぼす。開催後も、メガイイベントはレガシーと呼ばれる無形有形の遺産をもたらす。レガシーの代表的な例は、開催地の認知度やイメージ向上による観光産業

*株式会社リコー リコー経済社会研究所 元研究員

の促進や、イベントのために造られたインフラの活用などがある⁸⁾。

Muller ら (2015) はメガイイベントの数値的な目安を、①訪問者数 (= チケット購入者数) 100 万人以上②メディア放映権 10 億ドル以上③開催総コスト 50 億ドル以上④設備投資 50 億ドル以上としている (4 項目のうちどれか 1 つが前述の数値を下回っていても、他の 3 項目が基準値を満たしていればメガイイベントとしてみなす)⁹⁾。そして、メガイイベントの例として、サッカーの欧州選手権 (2012 年ウクライナ / ポーランド)、サッカー W 杯 (2010 年南アフリカ)、万博 (2010 年上海)、アジア競技大会 (2010 年広州)、冬季五輪 (2010 年バンクーバー) を挙げている。特に夏季五輪は規模が大きくなるため、2012 年に行われたロンドン五輪をギガイイベントと称している。

1.2 メガイイベントがもたらす経済効果

メガイイベントの開催は特需をもたらす、投資の増加や雇用の創出、消費の拡大などにより経済活動を刺激する。まずイベントの招致が決定してから開催までの期間は、競技会場となる施設や選手・観客が移動で利用する交通機関など、インフラに対し投資が行われる。

1964 年の東京五輪・パラリンピックを振り返ると、約 5 万人が参加¹⁰⁾した本大会では国立代々木競技場をはじめとする巨大施設が建設された。同時に、鉄道や道路といった交通システムの整備が進められ、東海道新幹線や東京モノレール、首都高速道路などが開通した。大会にかかった直接経費は運営費 99 億 4600 万円、建設整備費 165 億 8800 万円、インフラ整備費 9608 億 2900 万円¹¹⁾の総計 9873 億 6300 万円に上り、これは当時の名目 GDP の 3.1% に相当する^{12) 13)}。このようにして、56 年前の東京大会は日本の経済成長に拍車を掛けた。

また、2005 年に約 2200 万人が来場した 2005 年日本国際博覧会 (愛知万博) は、日本の GDP を最大で約 4 兆 2000 億円増加させた¹⁴⁾。開催に向けた準備では、中部国際空港の開港や東部丘陵線 (リニアモーターカー) の開業などにより交通基盤が整備された¹⁵⁾。会場の施設なども含む建設関連費は総額 2.8 兆円で、それに伴い 6 兆円の生産誘発と 35 万人の雇用を生み出した¹⁶⁾。このうち、運営費は 2090 億円で、5380 億円の生産誘発と 3 万人の雇用を創出した¹⁷⁾。愛知万博の会場となった愛知県長久手町 (現長久手市) は、インフラが整備された恩恵を受け、万博後も人口増加や地価上昇が続いた¹⁸⁾。住

宅地の公示地価の前年比上昇率は愛知県内 1 位 (2019 年 1 月 1 日) である¹⁹⁾。

メガイイベントが開幕すると次はインバウンドの需要が高まる。特に、交通や宿泊、飲食、小売といったサービス業の売上高が急増し、地域経済が活性化する。7300 万人の来場者数を記録した 2010 年の上海万博では、上海とその周辺都市への訪問者数が大幅に伸び、観光収入は約 9600 億円に上った²⁰⁾。そのうち、交通機関やホテル、飲食店などの観光関連産業ではいずれも売上高が 20% 以上増加した²¹⁾。

メガイイベントはグローバルの知名度の向上をもたらす、開催後の経済や社会にも影響を及ぼす。1992 年のバルセロナ五輪では、産官が一体となった観光推進コンソーシアムが都市のイメージ変革に取り組んだ²²⁾。海岸沿いの工業地域の景観を改善するため、そこにあえて選手村を建設し、地中海リゾートのイメージを世界に発信したことはその一例である²³⁾。結果として、バルセロナの宿泊客数の成長率は 1990 年から 2000 年までの間に 104.9% に達し、欧州主要都市と比較すると 2 位のプラハの 75.1% を大きく上回った²⁴⁾。また、宿泊理由も大会直後の 1994 年は休暇目的が 39% で、ビジネス目的が 51% だったのに対し、2000 年にはそれぞれ 60% と 39% に変化した²⁵⁾。このことから、バルセロナ五輪は都市の観光産業促進の起爆剤になったといえる。

1.3 メガイイベントが経済に与えるリスク

メガイイベントは、開催国・都市の経済にもたらすプラスの影響だけでなく、マイナスの影響をもたらす可能性もある。そしてイベントの規模が大きいほどそのリスクは高まる。

メガイイベントの代表例である五輪では、開催費用の肥大化が経済にダメージを与えるリスクの一因になる。近代五輪は、1896 年にアテネで開催されて以来、参加国と参加者の数が増加し続ける²⁶⁾。規模の拡大に伴い開催にかかる費用もかさむ。このため、イベントに必要なインフラ整備および大会運営に関わる予算の大幅な超過や、開催後の施設の遊休化が起きた場合、政府や地方自治体などの主催者に重い財政負担が発生することが多い。

財政的な失敗の象徴的な例である 1976 年モントリオール五輪は、市を財政破綻の瀬戸際まで追い込む事態となった。この大会では、運営費 623 億円に対して 1294 億円の収入を計上し、運営の面では成功を収めた²⁷⁾。ところが、メインスタジアムなどの建設に 3651 億

円を費やすなど歳出が想定以上に膨らんでしまい、最終的には2980億円もの赤字を出した²⁸⁾。モンテリオール市が赤字の約20%、ケベック州が約80%を負担することになり、その後2006年まで約30年間にわたり地元住民は増税を強いられることとなった²⁹⁾。

五輪の開催が巨額の損失をもたらした例はほかにもある。2016年リオデジャネイロ五輪は大会運営で72億円の負債が発生した上、大会後の多くの競技施設は管理が行き届かず、ほとんど使用されていない状態である³⁰⁾。

また、テロが起きた場合などイベントの安全性を確保できなかった場合にも経済損失は発生する。国家に対する信頼性の低下や自粛ムードによって、観光や商業活動全般が縮小するためである。メガイベントのようにグローバルで中継される催事は、政治的メッセージを世界に訴えるためのテロの標的に特になりやすい。

1972年ミュンヘン五輪は、惨劇の場として国際的に名を遺した。同年9月5日午前4時40分、選手に扮したパレスチナ人のテロリスト8人が選手村の中にあるイスラエル選手団の宿泊所に押し入り、2人のイスラエル人選手を殺害。他の9人を人質にして立てこもった³¹⁾。ドイツ警察当局との銃撃戦の結果、イスラエル人選手11人、ドイツ人警察官1人、テロリスト5人が死亡する惨事となった³²⁾。この悲劇から34年後の2006年、主犯格のMohammed Oudehは事件について「パレスチナ人の状況を世に知らせるきっかけとなった」と語っている。

ミュンヘン五輪以降、国家の威信を保つため、イベントの安全保障にかかる費用が年々増加した。1996年シドニー五輪では、セキュリティ対策費用が約1億ドルだったのに対し、2001年9月11日の米同時多発テロを挟んで2004年アテネ五輪では約15億USドルまで跳ね上がった³³⁾。このように、開催前の国際情勢によっても、メガイベントのセキュリティコストが想定以上に拡大するリスクもある。

2. 東京五輪・パラリンピックで予想される企業のリスクと対策

2020年東京大会の主な競技会場は、都心部から郊外に広がる「ヘリテッジゾーン」と臨海部の「東京ベイゾーン」に設営される。このエリアは多数の企業が集積する日本経済の心臓部であり、経済活動に支障が出る恐れがあるのではないかと指摘されている。

本章では、東京大会で企業に対して予想されるリスクと求められる対策を、①通勤障害②物流障害③テロ（サイバーテロおよび物理的テロ）という3つの視点から考察する。この3つは、2012年ロンドン大会の際にロンドン市当局が企業に対して特に注意すべき事象として指摘した項目である。ロンドン大会は都市構造や開催規模などが東京大会と類似しているため、東京大会で最も参考にすべき事例として扱うことができると考えられる。なお、五輪の前例は数が限られている上、それぞれで都市構造や運営方法が異なりリスクを数値化して予測することが困難なため、本稿の分析は定性的な分析が主体となる。

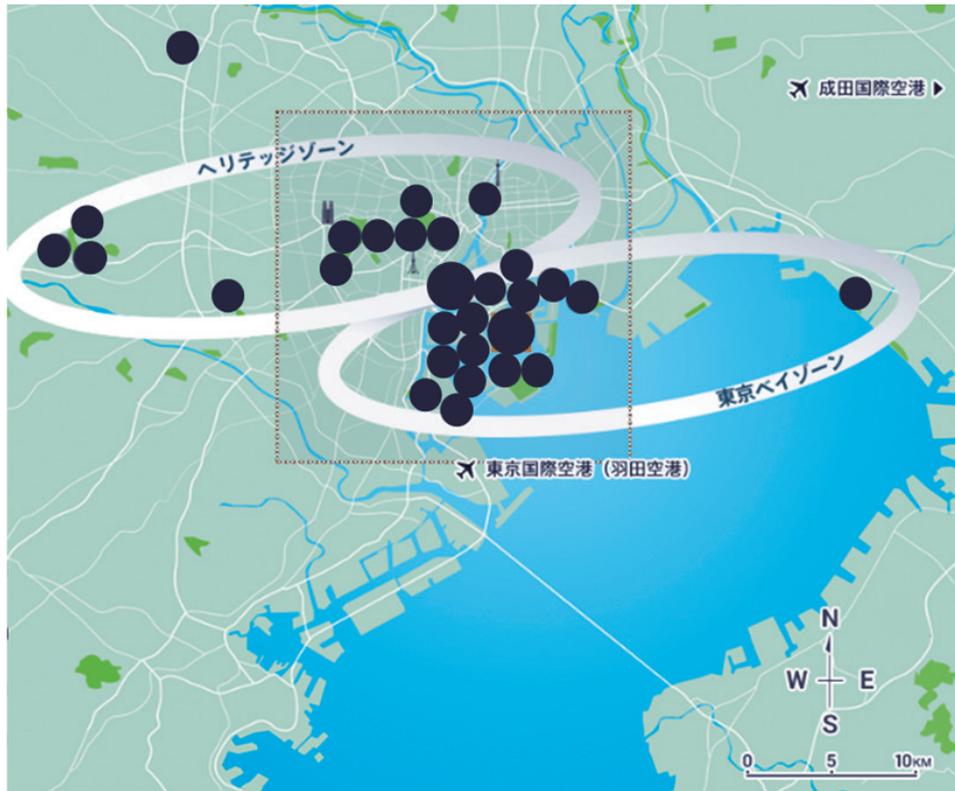
2.1 東京五輪・パラリンピックの概要

東京五輪は2020年7月24日開会式～8月9日閉会式までの17日間。その後16日間の入れ替え期間を挟み、8月25日～9月6日の13日間にパラリンピックが開催される（図表1参照）。つまり五輪開会式～パラリンピック閉会式の約1カ月半、街は人や物資であふれかえることになる。

主な競技会場は、東京都心部から郊外に広がる「ヘリテッジゾーン」と臨海部の「東京ベイゾーン」に設営される（図表2参照）。東京大会のコンセプトである「コンパクト五輪」の弊害として会場が首都とその周辺に集中するため、経済機能が変調を来すリスクを排除できない。

	大会期間	観客数	競技数	参加国数
五輪	2020年7月24日(金) ～8月9日(日)	780万人	33競技・ 339種目	206カ国・地域
パラリンピック	2020年8月25日(火) ～9月6日(日)	230万人	22競技・ 539種目	160カ国・地域

図表1 大会期間と想定規模³⁴⁾

図表2 競技会場マップ³⁵⁾

2.2 予想される通勤障害

(1) 鉄道の混雑予測

首都圏の鉄道は通常、1日約800万人が通勤・通学に利用する。朝のラッシュ時間帯に競技会場へと向かう大勢の観客や関係者が加わると、駅では何が起ころのか。中央大学理工学部の田口東（たぐち・あずま）教授のシミュレーションによると、鉄道の利用者は1日当たり最大66万人増加すると予想される³⁶⁾。鉄道に不慣れな外国人が増えることで、会場周辺の駅や主要ターミナルでは大混雑や電車の遅延が避けられそうにない³⁷⁾。

田口によると、大会期間中の午前6～9時の間、都内では乗車率200%以上の電車が5割も増加する。新宿駅や東京駅といったターミナルのほか、国会議事堂に近い永田町駅では地下鉄乗り換え客で構内は普段の2倍を超える人であふれ、電車の立ち往生などが懸念されるという。

東京都は、特に混雑が予測される16のエリアを重点取組地区としている。そしてそれぞれのエリアにおいて混雑予想と回避のための対応案を示している³⁸⁾。このエリア内に拠点や取引先がある会社は混雑予想を参考にしながら、特に綿密な計画を立てる必要がある。

(2) ロンドン大会で実施された通勤対策

2012年ロンドン大会当時のロンドン市内では、期間中の公共交通機関の利用者が820万人も増加（通常2500万人）すると予測されていた³⁹⁾。このため開催前は「市内の交通網は乗客の急増に耐えられない」との指摘もあったが、実際には期間中に混雑はほとんど見られなかったという。

なぜなら、地下鉄・バスを運営するロンドン交通局などが緻密な輸送計画を立案・実行したからである。例えば、混雑する時間・場所などを的確に予想し、その情報を市民に分かりやすく伝えることで「行動変化」を促したのである。

ロンドン交通局は大会前から市民に対し、混雑回避のための啓蒙活動を強力に展開した。そのポイントは、移動について①回数を減らす=Reduce②ルートを変える=Reroute③時間を変える=Retime④手段を変える=Re-modeという「4つのR」である。その結果、大会期間中は通勤者の3分の2がいずれかの「R」を実行して混雑を回避する行動をとった。

開催翌年に発行されたロンドン交通局の報告書によ

ると、詳細は以下の通りである⁴⁰⁾。

①回数を減らす = Reduce

多くの市民がオフィス以外の自宅などで働くテレワークや出退勤時刻が柔軟なフレックスタイム、有給休暇などの制度を活用した。すなわち、大会前からロンドン市当局や企業が「働き方改革」を強力に推奨していたのである。実際、大会が始まるまでにロンドン市内の企業の8割以上がテレワーク制度を導入していた。ロンドン交通局が行った事後アンケートによると、通勤者の35% (2805人中) がテレワークを活用した。

大会の影響を受けるエリアに所在する企業の約半数が、働き方や通勤ルートの変更を社員に奨励したり、関連情報を提供したりしたという。休暇の取得を促した企業も多い。その結果、五輪開催全期間を休んだ社員は全体の4%、1日でも休暇をとった人も4%を記録した。

②ルートを変える = Reroute

通勤者の18%は大会期間中に少なくとも1度は通勤経路を変更した。ロンドン交通局は鉄道利用者が混雑の予想される駅や路線を回避できるよう、ウェブサイトを通じた情報提供を積極的に行っていた。

③時間を変える = Retime

通勤者の22%が通常より早く家を出る一方で、6%は遅くした。帰宅時間では15%が普段より早く、7%は遅くした。総じて普段早めに出勤している人はより早く、遅めに出勤している人はより遅く出勤する傾向があった。また、早めに出勤した人の1日の労働時間は普段より平均25分短くなった。

④手段を変える = Re-mode

通勤者の14%が徒歩・自転車・ライドシェアなどを利用して通勤方法を変更した。中でもロンドン市がシェアサイクルのプラットフォーム整備を事前に推し進めたため、自転車の活用が増えたという。

なお、混雑を回避するために行動を変えた人のうち、10人に1人は大会終了後もそれを習慣にした。五輪が市民の通勤に対する意識を変えるきっかけとなり、「4つのR」の試みは企業の生産性向上をもたらした可能性がある。

2.3 予想される物流障害

(1) 主要道路の渋滞予測

東京大会の前後と期間中、首都圏エリア（ヘリテッジゾーン）と臨海エリア（東京ベイゾーン）の物流が停滞し、企業活動に深刻な影響を及ぼすリスクがある。

このうち、東京ベイゾーンには日本の五大港の一つである東京港が存在する。その取り扱い貨物量は年間8836万トンに達し⁴¹⁾、周辺には多数の物流施設が稼働している。東京港の輸入コンテナの取扱量は国内1位で、首都圏で消費される輸入品の7割を占める。「港が3日止まれば、コンビニから商品がなくなるとも言われている」という⁴²⁾。

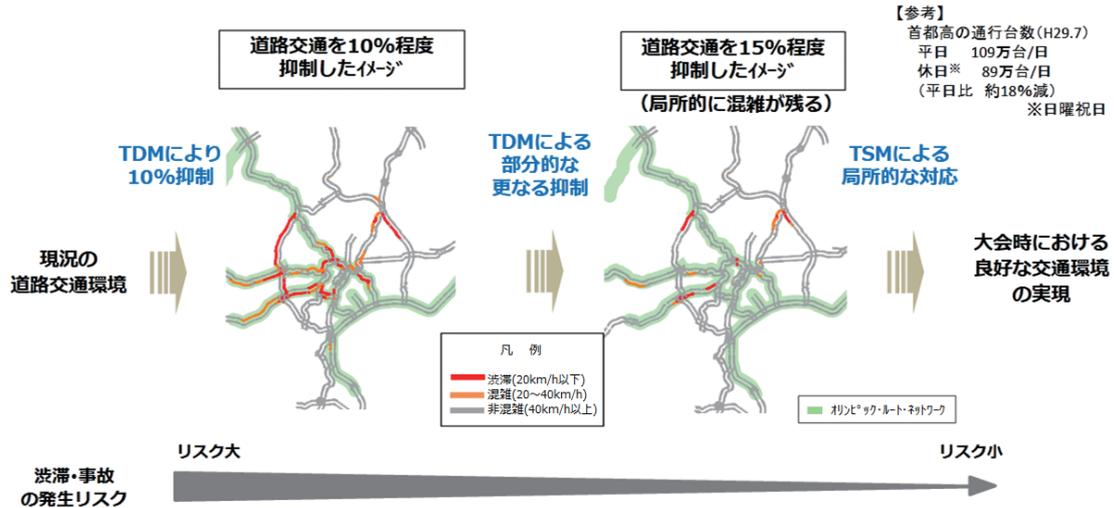
なぜ物流網が停滞するリスクが指摘されるのか。まずは、大会で使われる大量の備品・機材などが会場や選手村、メディアセンターに配送されるからだ。国際物流に関する展示会やセミナーを実施する「アジア・シームレス物流フォーラム2017」の報告書⁴³⁾によると、2012年ロンドン大会では約110万点の競技用備品などが輸送された。期間中の物流量はほぼ一定していたが、開会式の前日と閉会式の直後にピークを迎えたという。

次に、人の移動である。東京大会では、延べ1000万人を超える観客数が想定される。それに加え、約2万6000人の選手と32万人以上の大会関係者が参加する予定⁴⁴⁾。観客のほとんどは鉄道やシャトルバスなどの公共交通機関を利用するが、選手や要人、それに伴うスタッフは各施設まで主に自動車で移動することになる。期間中、大会関係者の車両は約6000台に上る見通しだ⁴⁵⁾。

この大量の人と物資の移動は、道路交通に大きな影響を及ぼす恐れがある。東京大会の交通輸送技術検討会によると、交通対策を講じない場合、一般道路では場所・日時によっては所要時間が3割以上延びる⁴⁶⁾。

期間中の首都高速道路は料金所や流入の多い入口は特に混雑する⁴⁷⁾。多くの場所・時間帯で移動時間が普段の3倍以上になるとみられる⁴⁸⁾。

深刻な渋滞を避けるため、同検討会は交通量を全体で約15% (図表3参照)、首都高では約25%減らす交通マネジメントを提言している⁴⁹⁾。このうちTDM (交通需要マネジメント) はロンドン大会の「4つのR」にならった交通量抑制策である。それはTSM (交通システムマネジメント) は、一般道路 (専用/優先レーン設置、駐車禁止、流入制限、通行禁止など) と、高速道路 (入口閉鎖、流入制限、車線規制、区間通行止めなど) に大別される。



図表3 交通マネジメントのイメージ⁵²⁾

TDMの中で注目されるロードプライシングは、首都高料金を時間帯によって変動させる制度。具体的には、日中は現行料金に1000円を上乗せする一方で夜間は半額にし、日中の渋滞を緩和させる方針が出された⁵⁰⁾。

また、東京港では、東京都と港湾業者がコンテナ貨物の受け渡し受付時間を延長することを検討している。トライアルとして、2019年8月19日から同月23日までの5日間は、1日8時間(午前8時半～午後4時半)から、1日12時間(午前7時半～午後6時半)にゲートオープン時間を拡大した⁵¹⁾。

東京都は、2019年7月24日と26日にTDM(企業への交通混雑緩和の働きかけ)とTSM(首都高の本線料金所流入調整・入口閉鎖、一般道の信号調整による環状七号線内側への流入抑制)を実施した。その結果、前年と比較し、首都高の交通量は約7%減少、一般道は約4%減少した⁵³⁾。しかし、首都高では料金所を先頭とする延長5km以上の渋滞が複数の箇所が発生した⁵⁴⁾。さらに、閉鎖した入口から首都高に流入できなかった車両が一般道を走行したため、国道246号線など一般道の放射状路線においても通常時を上回る渋滞が起きた⁵⁵⁾。このように、交通対策によっても深刻な渋滞が見込まれる可能性を視野に入れ、物流への影響を考慮しておく必要がある。

(2) ロンドン大会で実施された物流対策

2012年ロンドン大会でも、道路混雑による物流の混乱が懸念されていた。ところが大会期間中、ロンドン交通局に対して大規模な物流の停滞が発生したという報告は無かったという。小売業向けの配達はほぼ計画通りに

行われ、大会が始まっても店頭で深刻な品切れは起こらなかった。また、医療や金融サービスにも顕著な影響は出なかった模様だ⁵⁶⁾。

一体、企業はどのような対策を講じたのか。そのポイントは、配送についても①回数を減らす=Reduce②ルートを変える=Reroute③時間を変える=Retime④手段を変える=Re-mode—の「4つのR」である。ロンドン交通局が2000以上の物流関係者を対象にして大会前に調査したところ、その70%以上が「大会に向けて何らかの対策を行う」と回答した⁵⁷⁾。

国際物流・輸送を研究している「Chartered Institute of Logistics and Transport (CILT)」が大会後にアンケート調査した企業の実際の取り組みは以下の通りである⁵⁸⁾。

①回数を減らす=Reduce

顧客やサプライヤーと調整し、配送の日程を大会前にずらすように調整した企業が多い。中には、在庫集約センターや臨時倉庫を設置した企業もある。近隣企業との協力によって、共同荷受けや同一サプライヤーからの調達も見受けられた。また、製品の点検やメンテナンスといった定期サービスでは前倒しのほか、複数スキルを持つエンジニアを待機させておくなどの対策をとった。

②ルートを変える=Reroute

企業の42%が混雑エリアを避けるためにルートを変更した。ルート変更した物流事業者のうち58%は混雑、57%が交通制限の回避を目的とした。運送会社が臨時

配送拠点を設置したり、顧客が納品場所を変更したりといった対策がみられた。

混雑エリアの状況を把握するためには、情報の共有が欠かせない。物流業者の多くは実際、業務開始前にその日の混雑状況の予想をドライバー同士で共有。例えば、ドライバーが走りながら得た情報を、勤務シフト終了時に次の担当者に受け渡した。情報提供のために開設された専用ツイッターも、最新情報を取得する上で役立ったという。

③時間を変える =Retime

企業の72%は集荷や配達の日を変更した。時間変更を行った物流業者のうち、36%が時間外配達で対応した。時間外配送は一般的に午後6時～翌朝6時に行われ、日中より道路が空いていたため、時間やガソリン代の削減にもつながったという。例えば、コカ・コーラ社は、日中と深夜の配送量を半々にしてドライバーの運転時間を20%削減。また、ある小売りチェーンが120店舗のうちの70で時間外配送に移行したところ、前年と比較してガソリン代を6%節約できた。

④手段を変える =Re-mode

ロンドン市内の主要道路では、オリンピックレーンの導入や交通規制によって混雑が通常より30%増加すると予測されていた。このため、事業者によっては車配送の代替手段として鉄道や荷船を取り入れた。道路事情によって配達できないエリアについては、「ラストワンインチ」を徒歩や自転車に切り換えて届けた事業者もある。

2.4 テロのリスク

(1) サイバー攻撃の増加

ICT（情報通信技術）の発展とともに、五輪・パラリンピックにおいてもデジタル化が加速している。

過去を振り返ると、1964年東京大会は史上初めて衛星で中継放送され、日本では一般家庭のお茶の間にテレビが爆発的に普及するきっかけになった。2000年シドニー大会では、「スポーツ・プレゼンテーション」と呼ばれる、音楽と映像、ナレーション広告などが一体化した総合的な演出が注目された⁵⁹⁾。そして、2012年ロンドン大会や2016年リオ大会では、テレビに加えてスマートフォン（スマホ）やタブレットといったデバイスを通じた視聴が拡大し、SNSによる瞬時の情報共有も世界的に浸透した⁶⁰⁾。

2020年東京大会では、さらなるICTの進歩が確実に視される。例えば、大手携帯電話会社は次世代通信規格「5G」によるサービス提供を計画している⁶¹⁾。5Gは現在の4Gと比べ最高伝送速度が100倍、通信のタイムラグは10分の1になる。このため、鮮明で滑らかな動画の配信が可能になり、動きの速いスポーツ中継に向くとされる。ロンドン大会と比較すると、東京大会では視聴者数が約10億人増加し、データトラフィック量は約3000倍にもなると予測されている（図表4参照）。

このように大会中継が臨場感あふれるように進化する半面、サイバーセキュリティが深刻な課題として指摘される。スマホなどのモバイル端末を1人1台以上持つことが当たり前となった今日、東京大会では多様なデバイスが国内に持ち込まれる。大量の通信が行わ

	2012年ロンドン大会	2020年東京大会(予測)
大会視聴者数	40億人(全人口の57%)	50億人(全人口の66%)
モバイル端末でインターネット接続可能な視聴者	25%	100%
SNS:大会コンテンツのシェア	10億人	3000倍増加 (データトラフィック量・ロンドン大会比)
SNS:ユーザー数 (Facebook, YouTube, Twitter)	13億人	43億人
SNS:ピークツイート数 (陸上男子100m決勝)	8万件	66万件
SNS:人気選手のフォロワー数	1900万人	7600万人

図表4 ロンドン大会と東京大会のICT活用⁶²⁾

日時	攻撃対象	攻撃元	攻撃内容
大会期間中	大会公式サイト	—	2億2100万件のサイバー攻撃
7月26日 (開会式前日)	大会のITインフラ	東欧のハッカー集団	脆弱性を探すスキャン
7月27日 (開会式当日)	大会の電力システム	—	大会の電力システムを狙ったサイバー攻撃
同上	大会公式サイト	北米および欧州の90のIPアドレス	1000万件のDDoS攻撃
8月3日	大会公式サイト	北米および欧州の90のIPアドレス	1秒あたり30万パケットのDDoS攻撃

図表5 ロンドン大会サイバー攻撃の内訳⁶⁹⁾

れるため、サイバー攻撃や通信障害などのリスク増大は避けられない。

サイバー攻撃は個人にとどまらず、企業にも向けられる。経済産業省所管の独立行政法人情報処理推進機構の報告書によると、個人にとって情報セキュリティ上の最大の脅威は、「インターネットバンキングやクレジットカード情報の不正利用」といった金銭に直接関わるものである⁶³⁾。これに対し、企業にとっての最大の脅威は「標的型攻撃による情報流出」であり、企業の持つあらゆる情報が狙われる⁶⁴⁾。

また、企業はIoT機器のサイバーセキュリティにも細心の注意を払う必要がある。パソコンやスマホに加え、家電や自動車、工場、医療機器などあらゆる分野のモノがインターネットに繋がるようになり始めたからだ。総務省の2018年版「情報通信白書」によると、2017年時点で世界のIoT機器は約275億台、それが2020年には1.5倍の約400億台に増加すると予測されている⁶⁵⁾。

IoT機器の普及率が高まるほど、サイバー攻撃のリスクも増大する。実際、情報通信分野を専門とする国立開発研究法人・情報通信研究機構が運用するサイバー攻撃観測網が2018年に確認したサイバー攻撃のうち、半数以上がIoT機器を狙った攻撃だった⁶⁶⁾。

例えば、監視カメラの映像がインターネット上に公開されるといった被害がたびたび起きている。また、海外のある自動車メーカーは、ハッキングにより第三者のスマホで車のエンジンやブレーキ、ハンドルの操作が可能であることがネット上で暴露され、2015年に約140万台のリコールを余儀なくされた⁶⁷⁾。IoT機器を活用する企業は、その脆弱性を認識した上できめ細かな対策を迫られる。

過去の大会ではどのようなサイバー攻撃と被害が生じ

たのか。2012年ロンドン大会はデジタル化の加速に伴い、サイバー攻撃を受ける件数が急増すると予測されていた。このため、国際オリンピック委員会（IOC）のITパートナー企業である仏Atos社は、450人に上る技術スタッフを配備した。実際、大会公式ウェブサイトだけでも、期間中に2億回を超える攻撃を受けた⁶⁸⁾。一方、開会式当日には大会の電力システムが狙われたため、急きょ操作をマニュアル（手動）に切り換えて危機を回避した（図表5参照）。

2016年リオ大会でも、大規模なサイバー攻撃が仕掛けられた。東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会の調査によると、攻撃は開会式前から始まり、期間中はブロックされたものだけでも2300万回を数えた⁷⁰⁾。

日本政府が内閣官房に設けたサイバーセキュリティセンター（NISC）の報告書によると、開会当初は大会関連のウェブサイトを対象とした攻撃が多かった。その後次第にブラジル政府関係のウェブサイトに移り、最終的には大会関連の企業ウェブサイトも標的にされた⁷¹⁾。

個人情報を狙ったデータベースへの攻撃は州知事や市長、スポーツ大臣といった要人にも対象が及び、彼らの個人情報が漏洩した。また、オリンピック会場の建設事業者やリオデジャネイロの電力会社、コンサルティング会社などの企業や、社会保障や通信関連の政府機関までもが被害を受けたという⁷²⁾。

2018年平昌大会も同様に、大会関連機関がサイバー攻撃の標的となった。閉会式の45分前から、プレス関係者向けの通信環境や映像配信、大会ウェブサイトが影響を受けたという⁷³⁾。その結果、大会公式ウェブサイトから入場チケットを印刷できない状態や、内部のインターネットやWi-Fiの接続障害が発生した⁷⁴⁾。2020年東京大会では、より広範囲に影響が及ぶサイバー攻撃が

発生年	攻撃場所	攻撃者	被害
1972年 (ミュンヘン五輪)	選手村	パレスチナ系武装組織	襲撃=イスラエルのアスリート 11人・警察官1人死亡
1987年 (ソウル大会前年)	大韓航空機	ソウル大会(五輪)の妨害を 狙う北朝鮮工作員	爆弾=乗客乗員115人 全員死亡
1996年 (アトランタ五輪)	会場付近の公園	単独	爆弾=2人死亡、100名以負傷
同年(サッカー欧州 選手権の試合前日)	マンチェスター	アイルランド共和軍	爆弾=200人負傷
2010年 (サッカーW杯)	試合放送中の 南アフリカの飲食店等	ソマリアのイスラム過激派	爆弾=50人以上死亡
2013年 (ボストンマラソン)	ゴール付近	チェチェン系兄弟	爆弾=3人死亡、300人負傷

図表6 国際的なスポーツ大会で発生した主な物理的テロ事件⁷⁵⁾

起こると予想されているため、一層の警戒が必要となる。

(2) 物理的なテロ

国際的なスポーツ大会は物理的なテロの標的となりやすい。とりわけ五輪は世界中が注目するイベントのため、リスクが一層高くなる。1972年ミュンヘン大会では前述したように、選手村がパレスチナ系の武装組織によって襲撃され、17人が死亡するテロが発生した。ソウル大会前年の1987年には、五輪妨害を目的とした北朝鮮の工作員が大韓航空機を爆弾で墜落させ、乗客乗員115人全員が死亡した。1996年アトランタ大会では、大会期間中に会場近くの公園が爆破され、2人が死亡、100人以上が負傷した(図表6参照)。

(3) ロンドン大会で行われたテロ対策

ロンドン大会では、本番前にテロを想定して入念な訓練が行われた。大規模なものは、2011年11月22日に英金融サービス機構(FSA、日本の金融庁に当たる)が主導した「マーケットワイド・エクササイズ」と呼ばれる合同訓練である。参加企業は、パークレイズやHSBC、ロイズ、ロイヤルバンク・オブ・スコットランドなど英国を代表する金融機関87社である⁷⁶⁾。

ロイターの報道⁷⁷⁾によると、この訓練は、大会期間中に英国の金融機関ネットワークにウイルスが侵入し、投資情報のウェブサイトがハッカーから不正アクセスを受けるといったサイバーテロを想定した。例えば、電子取引を含むオンライン業務が不能になり、個人は現金を引き出せず、大口の金融業務にも影響が出たとした。同時に、爆発事故が起こって多くの社員が出勤できず、さら

に在宅勤務者もその6~8割がインターネット接続できないというシナリオも含まれていた。訓練では、いかに企業同士が連携しながら意思を決定し、どのような顧客対応を行ったかが重点的に評価されたという。

3. 東京大会で予想される企業のリスク

3.1 通勤障害への対策

東京大会期間中の平日は、交通機関のダイヤが乱れて通勤に支障が生じる可能性が高い。多くの企業のお盆休みは五輪期間と重なっていないため、休暇の移動・拡大や有給休暇の取得奨励などを検討すべきだろう(図表7参照)。

在宅勤務などのテレワークも効果的である。日本政府はロンドン大会の成功に倣い、テレワークや時差出勤などの「働き方改革」を奨励している。2017年から東京大会開会式に当たる7月24日を「テレワーク・デイ」と名付け、混雑時間帯の通勤回避を呼び掛けている。

2018年は1682団体の30万2000人が参加した。その結果、23区内の通勤者は延べ41万人減少した。また、残業時間が平均45%、交通費は平均18%減るなどの効果をもたらした。大会前に余裕を持って、社員が利用しやすいテレワークの制度やインフラを整え、その運営面での課題を洗い出し、必要に応じて改善措置を講じておくべきだろう。

混雑状況に応じて社員が各自で判断できるよう、勤務先の企業による鉄道情報の提供も重要である。路線や駅の混雑度の予想は、東京都オリンピック・パラリンピック準備局のホームページに公開されている。それを基に最新情報を社員に伝える工夫が必要だろう。

日	月	火	水	木	金	土
7/19	20	21	22	23 海の日	24 五輪開会式 スポーツの日	25 自転車
26 自転車	27 トライアスロン	28 トライアスロン	29	30	31 競歩	8/1 トライアスロン
2 マラソン	3	4	5	6	7	8
9 五輪閉会式 マラソン	10 山の日	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25 パ・オリンピック 開会式	26	27	28	29 トライアスロン
30 トライアスロン	31	9/1	2	3	4	5
6 パ・オリンピック 開会式 マラソン	7	8	9	10	11	12

図表7 2020年東京大会カレンダー⁷⁸⁾

(注) 鉄道が特に混雑する期間(赤色点線枠), 多くの企業のお盆休み(青色点線枠)

ロンドンでは大会をきっかけに、テレワークをはじめとする「4つのR」が「働き方改革」を加速させた。メガイベントには、開催を契機により働きやすい環境の整備を促すという側面がある。柔軟な働き方を取り入れることで、人手不足の深刻化する中でも優秀な人材を確保しやすくなるほか、既存社員もワーク・ライフ・バランスを実現できる。

3.2 物流障害への対策

メガイベントでは、開・閉会式の前後は大会で使用する資材や機器などの搬出入で道路が特に混雑する。また、開・閉会式や陸上競技の開催日は通行止めなどの交通規制が大規模に実施されるため、会場付近の物流には細心の注意が必要である。

都内臨海部や競技会場周辺の物流に関わる企業は、東京大会の開催前に入念な物流計画を立てるべきだろう。完成品だけでなく、消耗品などの配送に思わぬ「落とし穴」が潜んでいるリスクもあり、緻密なサプライチェーン・マネジメント(SCM)が求められる。

東京大会の交通輸送技術検討会は、首都圏の物流停滞を回避するには、交通行動の変更において各企業が荷主や配送先、関連企業から協力を得ることが不可欠だと指

摘する。具体的には、輸送の①回数を減らす(取り止め・集約)②日程・時間を変える③場所・ルートを変える—の3点を提唱している。

まずは、前後を含めた大会期間中、影響を受ける恐れがある輸送経路を正確に把握し、その対象となる品目を洗い出しておく必要がある。重要度や緊急性に応じて分類し、優先度が高いものは前述した三つの変更方法を検討しておきたい。ただし検討会は、通常物流の変更によって影響が生じる相手先とは、その内容を十分協議する必要があると指摘する。物流計画を早期に策定し、ロンドン大会に倣って大規模な物流障害が起こらないよう努めたい。

物流だけでなく人の輸送、具体的にはサービス要員の移動も重要な課題になる。サービス訪問のタイミングは会期中を避け、予防点検訪問や定期点検などのサービス訪問は前倒しを検討しておきたい。

3.3 サイバー攻撃などテロのリスクへの対策

過去の五輪では、サイバー攻撃の対象が政府機関にとどまらず、企業にも及んでいる。東京大会では、情報システムの多様化やIoT機器の普及などが加速するため、そのリスクはさらに大きくなり、複雑化すると考えられ

る。最低限、ウイルス対策ソフトのアップデートを随時行う必要がある。

過去の大会をみると、五輪関連のサイバー攻撃は開催の2年前から始まっている。大会が近づくにつれ、不審メールが増加する恐れがあり、社員に対して通常以上に注意喚起をする必要がある。また、悪意のあるWi-Fiスポットが設置される可能性も高まる。情報が窃取されることを防ぐため、会社支給のパソコンやスマホからは公衆Wi-Fiに接続しないよう社員に徹底すべきである。物理的なテロに対しては、空港や駅、会場付近などの狙われやすい混雑エリアは避けるように注意喚起したい。無論、不要不急の出張や外出は自粛が望ましい。また、企業は不審な物や人物を見逃さず通報するほか、官民共同のテロ対策訓練に参加するなど、官民連携を強めることが重要である。

おわりに

メガイベントにおいては、開催地周辺に拠点や取引先がある企業は、事前にあらゆる部門で通勤・物流・テロに関する綿密な対策を行うことが必要である。入念な計画とその効率的な実施のため、社内全体の取りまとめや、取引先との調整、顧客への対応が欠かせない。そして、少なくとも1年前にはイベントを想定した図上演習（シミュレーション）を実践して課題を洗い出しておけば、イベント期間中に深刻なトラブルに見舞われるリスクを小さくできると考えられる。

企業の危機管理対策は東京大会だけで終わるものではない。日本で次に開催されるメガイベントは、大阪・関西万博である。大阪・夢洲で2025年5月3日から11月3日までの185日間にわたり開催され、2800万人の来場者数と約2兆円の経済波及効果が見込まれている⁷⁹⁾。

万博開催の決定を受け、政府は2019年度当初予算に関連経費5億7000万円を盛り込んだ⁸⁰⁾。今後、会場建設費には1250億円が計上され、さらに地下鉄延伸などのインフラ事業にも930億円が投じられる見込みである⁸¹⁾。また、大阪府は万博記念公園付近に国内最大規模のアリーナ施設を民間資本で整備することを決定し、2025年の万博開催前の開業を目指している⁸²⁾。このような万博開催に向けたインフラ整備を受け、不動産サービス大手のジョーンズ・ラング・ラサールは、大阪万博の招致は大阪の不動産マーケットの価値を一段と高めていくだろうと予測している⁸³⁾。また、帝国データバンクが行った調査によると、大阪万博の開催が与える企業

活動への影響について、回答した全国9619社のうち約3割の企業が「プラスの影響がある」と回答し、建設需要の増加や個人消費の拡大、インバウンド需要の拡大などに期待を示した⁸⁴⁾。

このように、日本経済活性化への起爆剤として大阪・関西万博の効果への期待感が高まる一方、半年という長期間にわたり、企業活動へのリスクが生じることも忘れてはならない。大量の人や物資の移動による交通渋滞や物流停滞、また、サイバー攻撃や物理的テロなどが起きることを想定し、事前に十分な対策をとることが重要である。また、実際に危機的状況が発生した場合に備え、企業内での責任所在や情報伝達ルート、最終意思決定者などの危機管理対策を明確にしておくことが欠かせない。そして、入念な想定訓練の実施によって、リスクに関するシミュレーションを行うべきである。万博開催まであと5年余、危機管理対策を企業の事業継続計画（BCP）に盛り込み本番に備えたい。

-
- 1) 池田 (2018) 「スポーツ・メガイベント開催都市における夜間経済の様相—東京オリンピック2020前の変化に着目して—」, 2018年度笹川スポーツ研究助成
 - 2) 東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会ウェブサイト, <https://tokyo2020.org/jp/>
 - 3) Barclay, J. (2009), "Predicting the costs and benefits of mega-sporting events: Misjudgment of Olympic proportions?", *Economic Affairs*, June 2009, pp.63-66.
 - 4) Boyle, P., and Haggerty, D.K. (2012), "Planning for the worst: risk, uncertainty and the Olympic Games", *The British Journal of Sociology*, Vol.63 (2), pp.241-259.
 - 5) Andranovich, G., Burbank, J.M., and Heying, H. C. (2001), "Olympic cities: Lessons learned from mega-event politics", *Journal of Urban Affairs*, Vol.23 (2), pp.113-131.
 - 6) Jennings, W. (2012), "Why costs over-run: risk, optimism and uncertainty in budgeting for London 2012 Olympic games", *Journal of Construction Management and Economics*, Vol.30 (6), pp.455-462.
 - 7) Locatelli, G. and Mancini, M. (2010) "Risk management in a mega-project: the Universal EXPO 2015 Case.", *International Journal of Project Organisation and Management*, Vol.2, No.3, pp.236-253.
 - 8) Heslop, A. L., Nadeau, J., O' Reilly, N., and Armenakyan, A. "Mega-event and Country Co-branding: Image Shifts,

- Transfers and Reputational Impacts.”, Corporate Reputation Review, Vol.16, No.1, pp.7-33
- 9) Muller, M. (2015) “What makes an event a mega-event? Definitions and sizes” Leisure Studies, Vol. 34, No. 6, pp.627-642.
- 10) 「平成 25 年度観光の状況：第Ⅱ部観光とオリンピック・パラリンピック」国土交通省官庁
- 11) 公益財団法人日本オリンピック委員会ウェブサイト, https://www.joc.or.jp/sp/past_games/tokyo1964/story/vol03_04.html
- 12) 齋藤「2020年東京オリンピックの経済効果：1964年との比較で考える」公益社団法人日本経済研究センターウェブサイト, 2018年4月16日
<https://www.jcer.or.jp/j-column/column-saito/20180416.html>
- 13) 「日本経済 2018-2019 - 景気回復の持続性と今後の課題」第3章世界貿易の動向と日本経済, 内閣府ウェブサイト, 2019年1月 https://www5.cao.go.jp/keizai3/2018/0125nk/n18_7_data01.html
- 14) 愛・地球博の経済効果に関する評価：報告書」財団法人2005年日本国際博覧会協会, 株式会社UFJ 総合研究所, 2005年11月
- 15) 宮木「閉幕 愛・地球博が残したもの」一般社団法人日本イベント産業振興会ウェブサイト, <http://www.jace.or.jp/archives/0601/000064.html>
- 16) 同上
- 17) 同上
- 18) 「愛・地球博 にぎわい終わらせない (平成と中部)」日本経済新聞, 2019年3月18日
- 19) 「愛知の公示地価, 商業地6年連続上昇 栄・伏見が人気」日本経済新聞, 2019年3月19日
- 20) 「[上海万博]の経済波及効果 (中国)」, マーケット・キーワード No.437, マーケットレポート No.1314, 三井住友アセットマネジメント株式会社, 2010年11月2日
- 21) 「上海万博, 観光関連産業への直接的な経済効果800億元超」, 人民網日本語版, 2010年11月9日
- 22) 矢ヶ崎「過去のオリンピック・パラリンピックの経験を踏まえたインバウンド振興策」東洋大学国際地域学部, 2017年2月17日
- 23) 「オリンピックがもたらす都市イノベーションの可能性」ハーバード・ビジネス・レビュー, 株式会社ダイヤモンド社, 2015年6月30日
- 24) 本保, 矢ヶ崎 (2014) 「東京五輪からみた観光政策・研究の過去・現在・未来」サービソロジー, 1巻, 第4号, pp.4-12.
- 25) 同上
- 26) 坂田「オリンピックと経済」国立国会図書館調査及び立法考査局, レファレンス, 平成28年2月号
- 27) 石坂 (2018) 「現代オリンピックの発展と危機 1940-2020 - 二度目の東京が目指すもの」人文書院
- 28) 同上
- 29) 山本 (2014) 「オリンピックのその後～競技施設等の整備から見えるもの～」, 日本不動産学会誌, 第28巻第1号, pp.49-53.
- 30) 沢田「2016年リオオリンピック・パラリンピック廃墟化するレガシーその2」, 笹川スポーツ財団ウェブサイト, 2017年4月28日, <http://www.ssf.or.jp/Default.aspx?TabId=1289>
- 31) Toohey, K. and Taylor, T. (2008) “Mega Events, Fear, and Risk: Terrorism at the Olympic Games” . Journal of Sport Management, Vol.22, pp.451-469.
- 32) “Mastermind behind the attack on Israeli athletes at the 1972 Munich Olympics” The Guardian, 4 July 2010.
- 33) Giulianotti, R. and Klauser, F. (2010) “Security Governance and Sport Mega-events: Toward an Interdisciplinary Research Agenda” . Journal of Sport and Social Issues, February 34, issue 1, pp. 1-13.
- 34) 東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会ウェブサイトに基づき作成, <https://tokyo2020.org/jp/>
- 35) 東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会のウェブサイト資料を改変, <https://tokyo2020.org/jp/>
- 36) 田口 (2017) 「東京オリンピック観戦客輸送の余裕を首都圏電車ネットワークは持っているか」, オペレーションズ・リサーチ, 2017年1月号
- 37) 「TDM (交通需要マネジメント) 推進に向けた基本方針 (案)」東京都オリンピック・パラリンピック準備局
- 38) 東京都オリンピック・パラリンピック準備局ウェブサイト <https://2020tdm.tokyo/juten/>
- 39) 「東京五輪の混乱回避へ, 通勤地獄に新たな処方箋—テレワークで」, Bloomberg, 2017年7月24日
- 40) “Olympic Legacy Monitoring: Personal Travel Behaviour during the Games.”, Transport for London, June 2013.
- 41) 「東京港港勢指標 (平成29年速報値)」, 東京都港湾局, 2018年3月29日
- 42) 「スーパー・コンビニ品薄? 首都高の広範囲に混雑拡大」朝日新聞, 2019年5月3日
- 43) 「東京2020オリンピック・パラリンピック」に向けた物流体制～準備と課題」アジア・シームレス物流フォーラム2017ハイライト
- 44) 「輸送計画 V1」, 公益財団法人東京オリンピック・パラリンピッ

- ク競技大会組織委員会, 2017年6月
- 45) 「2020TDM 推進プロジェクト企業説明会」, 東京都オリンピック・パラリンピック準備局
- 46) 東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会ウェブサイト, <https://tokyo2020.org/jp/>
- 47) 東京新聞 2019年1月1日
- 48) 「2020大会輸送と企業活動の両立に向けて」東京都オリンピック・パラリンピック競技大会
- 49) 「東京2020大会の交通マネジメントに関する提言(中間のまとめ)」東京都オリンピック・パラリンピック準備局
- 50) 「東京2020大会における首都高速道路の料金施策に関する方針(案)」第9回輸送連絡調整会議, 資料2-5
- 51) 「コンテナターミナルのゲートオープン時間拡大」東京都港湾局ウェブサイト, <https://www.kouwan.metro.tokyo.lg.jp/business/tokyo2020torikumi/gateopen.html>
- 52) 「東京2020大会の交通マネジメントに関する提言(中間のまとめ)」東京都オリンピック・パラリンピック準備局
- 53) 「交通輸送技術検討会(第6回)資料」, 公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会, 2019年8月26日
- 54) 同上
- 55) 同上
- 56) “Logistics Collaboration: An Olympic Effort”, Supply Chain 247, 31 December 2013.
- 57) 同上
- 58) “Maintaining Momentum: Summer 2012 Logistics Legacy Report”, The Chartered Institute of Logistics and Transport (UK), 2013.
- 59) 「リオ2016大会の振り返りと東京2020大会へ向けたサイバーセキュリティの取組み」, 公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会, 2017年7月19日
- 60) 同上
- 61) 「5G 19年に一部開始 携帯4社が全国展開計画」, 日本経済新聞, 2018年9月28日
- 62) 「ascent, a vision for sport and technology」, Atos, に基づき作成
- 63) 「サイバー攻撃最新対策～2020年に向けて今から企業組織が取り組むべきサイバーセキュリティ対策」, 独立行政法人情報処理推進機構, 2017年2月8日
- 64) 同上
- 65) 「平成30年版情報通信白書」, 総務省
- 66) 「NICTER 観測レポート2018」, 国立研究開発法人情報通信研究機構
- 67) 「クライスラー, ハッキング対策で140万台リコール:ソフト更新し遠隔操作防ぐ」, 日本経済新聞, 2015年7月25日
- 68) 「東京2020大会におけるサイバーセキュリティ」, 公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会, 2015年12月14日
- 69) 同上
- 70) 「リオ2016大会の振り返りと東京2020大会へ向けたサイバーセキュリティの取組み」, 公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会, 2017年7月19日
- 71) 「東京オリンピック・パラリンピック競技大会のためのサイバーセキュリティ政策」, 内閣官房内閣サイバーセキュリティセンター(NISC)
- 72) 同上
- 73) 「東京2020大会に向けたサイバーセキュリティのチャレンジ～経営リスクマネジメントの実践的ケーススタディ～」, 公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会テクノロジーサービス局, 2019年2月8日
- 74) 「2018年平昌オリンピック・パラリンピック競技大会における状況について(概要)」サイバーセキュリティ戦略本部第18回会合, 内閣官房内閣サイバーセキュリティセンター(NISC), 2018年6月7日
- 75) 「オリンピックとテロ」, 防衛研究所ニュース, 通算188号, 2014年6月号
- 76) “UK banks tested with cyber attack, travel exercise”, Reuters, 22 November 2011.
- 77) 同上
- 78) 「2020大会輸送と企業活動の両立に向けて」東京都オリンピック・パラリンピック準備局を基に作成
- 79) 一般社団法人2025年日本国際博覧会協会ウェブサイト, <https://www.expo2025.or.jp/overview/>
- 80) 「政府, 大阪万博開催へ準備本格化…関連経費5.7億円盛る」産経ニュース, 2018年12月21日
- 81) 「大阪万博, 人工島整備に930億円試算 IR頼みの構図」朝日新聞デジタル, 2019年2月19日
- 82) 「全国最大規模のアリーナ, 大阪府が整備へ 万博前の開業目指す」毎日新聞, 2019年9月17日
- 83) 「万博招致が大阪不動産マーケットの追い風に 都市ブランド強化と経済構築の千載一遇の機会に」ジョーンズラングラスール株式会社ウェブサイト, <https://www.joneslanglasalle.co.jp/>
- 84) 「特別企画: 大阪万博に関する企業の意識調査」株式会社帝国データバンク, 2019年1月24日

『危機管理研究』執筆要綱（概要版）

日本危機管理学会 編集委員会
(2013年3月27日 改訂)

以下は「執筆要綱」の概要になります。学会ウェブで必ず「詳細版」をご確認の上、ご執筆頂きますようお願い致します。

1. 投稿論文の要件

- 1.1 投稿論文は本学会の大会，研究会，研究部会で報告した未発表のものを基本とし，本学会の会員が執筆したものとする。（連名で投稿する場合，少なくとも執筆者の一人が学会員であればよい）
- 1.2 査読を通過した投稿論文は，査読結果にもとづき，以下のいずれかとして学会誌へ掲載する。
一般論文：本学会が検討課題とする研究分野を，理論的または実証・実践的に分析し，かつ新規性が認められるもの
学会報告：本学会が検討課題とする研究分野の主要課題を扱った資料的価値の高いもの
- 1.3 投稿論文の提出期限等は編集委員会の指示に従う（後述5を参照）。
- 1.4 「抜き刷り」を希望する場合，執筆者が印刷会社に直接申し込むとともに実費を負担する（後述5を参照）。
- 1.5 稿論文は編集委員会の査読を受けなければならない。（「招待論文」は編集委員会の方針により，個別に執筆を依頼するものとする）

2. 執筆要綱

2.1 原稿作成ソフト

投稿論文はMS-Wordで作成する。

2.2 字数

字数は，図表を含め12,000～25,800字（図表も文字スペースとして換算する）とする。なお，学会誌のページ数で12頁（学会誌の1頁＝2,150字：43行×25字×2段。最大：25,800字相当を超える場合，1頁あたり5,000円を執筆者が負担する）

<論文構成例>：12頁（25,800字：執筆規定で最大の紙幅）

- ・1頁（タイトル，著者名，所属，要旨（日本語），キーワード（日本語），Abstract（英語），Keywords（英語））
→2,150字
- ・10頁（本文，注，引用文献）→21,500字
- ・1頁（図表）→2,150字相当

2.3 図表

図もしくは表は，図1，図2…表1，表2…と表記せず「図表1，図表2…」とする。各図表の下には，「図表番号」を記載し，一文字空けて「図表タイトル」を続けて記載する。

2.4 フォント，句読点，口調

字体は自由とするが，字の大きさは使用箇所に応じて，「3. 原稿の構成」の「レイアウト・イメージ」に準ずる。英数文字は「半角」を使用のこと。句点は「。」，読点は「，」，口調は「である」調のこと

2.5 その他

年号は原則として「西暦」を使用のこと。

3. 原稿の構成

「タイトル」(日本語及び英語) → 「所属・氏名」(日本語及び英語) → 「要旨」(日本語:500 辞以内) → 「キーワード」(日本語:5～6 個) → 「Abstract」(英語:300 字以内) → 「Keyword」(英語:5～6 個) → 「本文」の順に記載。本文の構成は「1. はじめに」, 「節」(2, 3・・・), 「項」(1. 1, 1. 2・・・), 「おわりに」, 「注及び引用文献」とする。特に「注及び引用文献」は明確にすること。論文は「一段組」で作成し、一行は40文字で作成すること。

4. 原稿中での引用, 注, 転載

4.1 引用

原稿中で書籍等から引用をおこなう際は、引用箇所を本文と明確に区別するとともに、引用箇所ごとに出典を明示すること。例) 引用箇所を「 」でとじる, など。

4.2 引用文献の明記, 注の明記

引用文献, 注には1), 2), …, を通し番号として使用する。本文で引用文献を説明する語, もしくは注を作成する語の右肩に, MS-Wordの文末脚注作成機能を利用して通し番号を付して, 原稿の最後に文末脚注として, それらの番号, および引用文献(または注)を明示すること。

*日本語文献の場合, 「著者名, (発行年)『書名』出版社, 引用頁+。」の順で記載する。

(外国文献の場合は, 上の順で「,」を「,」(カンマ), 書名は『 』で閉じず, イタリック体とする)

*日本語文献から単数ページを引用する場合 → ○頁。例) 1頁。

(外国文献の場合 → p.○. 例) p.1.)

*日本語文献から複数ページを引用する場合 → ○-△頁。例) 1-10頁。

(外国文献の場合 → pp.○-(半角英数ハイフン)△. 例) pp.123-128.) とする。

4.3 転載

著書等から図表, 写真などを原稿へ転載する場合, 発行元と著者から転載許諾を得ること。特殊な資料, カタログ, ポスターなども同様の扱いとする。

5. 提出形態, 締切日, 抜き刷り, その他

提出形態, 締切日, 抜き刷り, その他については, 別途, 個別にご連絡いたします。

以 上

The U.S. and Chinese Military Strategy and An Aspect of their Military Power Game — Inside Out vs. Hybrid —

Takuya Shimodaira

(Professor at the Graduate School of Project Design)

Abstract

New Cold War has begun. Chinese President Xi Jinping declared to build world-class military at the 19th National Congress of the Communist Party of China on October 2017. Xi emphasized the New Era for China at the Defense White Paper on July 2019. On the other hand, the United States preserved the Peace Through Strength at the National Security Strategy on December 2017. This paper clarifies how the U.S. and Chinese described operational concept in the era of New Cold War.

Keywords: New Cold War, Inside Out, Hybrid Warfare, Operational concept

**Destination of Modernizing Chinese People's Liberation Army
and New Direction**
— Evaluation of Urban Resilience by Analysis of Local Government Plans —

Yukihiro Masuda

(Shibaura Institute of Technology, Professor)

Hiroto Seki

(Shibaura Institute of Technology, Undergraduate student)

Abstract

The purpose of this study is to analyze and evaluate local government plans from the perspective of improving urban resilience using the “Resilient Cities Framework” and “City Resilience Index” developed by the Rockefeller Foundation and Orve Allp & Partners. We conducted a survey of materials published on the plans and policies of each local government. We investigated whether they correspond to the goals of “City Resilience Framework” and “City Resilience Index” . The result was expressed as a radar chart. Since existing evaluation systems have limitations, it is necessary to develop a resilience evaluation system unique to Japan in the future.

Keywords: Resilient, Resilient Cities, Local government, Evaluation Framework

A Study on Strategic Withdrawal Process in Overseas Businesses: Toward the Implementation of “Knowledge-Based Active Withdrawal”

Kazuya Sakakibara
(Associate Professor of Kokushikan University)

Abstract

This study is about active withdrawal utilizing knowledge. When a company expands overseas, it uses the analytical framework accumulated in fields such as multinational corporation theory and international management to enter the local country. However, because of changes in the business environment, overseas expansion does not always proceed as analyzed. Therefore, what we need is “strategic withdrawal” .

The management team does not passively withdraw from overseas markets, but assumes risks related to withdrawal in advance, and if it can carry out active withdrawal, it will lead to sustainable growth and competitive advantage of the company.

This study first clarifies the “risk of withdrawal in overseas business” that can be assumed before entering the market and the “risk of difficulty in withdrawal” that should be assumed after entering the overseas market. Next, this study considers the withdrawal as an active competence restructuring -knowledge-based active withdrawal- and reveals the strategic withdrawal process in overseas businesses.

Keywords: Strategic withdrawal process, risk of withdrawal in overseas business, risk of difficulty in withdrawal, adaptive withdrawal, creative withdrawal

Risks and countermeasures for business operations in mega events: analysis based on the Olympics and Paralympics.

Ai Ono

(Ricoh Institute of Sustainability and Business, Ricoh Company, Ltd., Research former fellow)

Abstract

Mega events attract global attention and generate huge economic effects from activities such as infrastructure development and inbound tourism. On the other hand, there are risks of disruption to business operations due to rapid increases in the number of people and goods in the venue and surrounding areas. This paper examines risks and countermeasures for corporate activities in mega events from perspectives of commuting, logistics, and terrorism, based on the Tokyo Olympics and Paralympics in 2020 as well as past events.

Keywords: Risk management, Mega event, Olympics, Paralympics, Transport disruption, Logistic problem, Terrorism, Cyber attack

編集後記

ことは新年早々、トランプ米大統領の指示により、イランの革命防衛軍のソレイマニ司令官がドローン機の空爆によって殺害されたことで、両国間に緊張が走り、“第三次世界大戦”という物騒な言葉がネット上で話題になりました。

前号(第27号)では、おとし日中平和友好条約から40周年だったことから、日中関係を見直す機運がありましたが、原油輸入の大半を中東地域に依存している日本にとって中東情勢における危機管理も重要であることを、あらためて認識しました。

このように世界情勢は複雑さを増す中で、ことしの夏は、平和の祭典、オリンピック・パラリンピック東京大会がいよいよ開催されます。同大会のような“メガイベント”では、テロ、交通の混乱などさまざまなリスクがあり、安全で円滑な大会運営が懸念されますが、本号でも企業の対策に関する貴重な示唆がありました。

また、引き続き、関心が高い米中の“新冷戦”の戦略に関する研究も掲載されています。

このほか、日本企業の海外進出に伴うリスクや、環境変化に対する都市のレジリエンス(復元力)を扱う研究など、今日的な課題に応えるテーマが寄せられており、危機管理のさまざまな視点の成果が確認できます。

最後に、第28号を刊行するに際して、執筆者をはじめ、ご尽力いただいた皆様、特に編集委員の増田先生、惜しまぬ協力をいただいた亀田氏、中野理事長に心より深く感謝を申し上げます。

〔編集委員長 大森 朝日(大森朝日事務所代表)〕

2020年3月28日発行

日本危機管理学会誌

危機管理研究 第28号

危機管理のための総合雑誌

編集委員長 大森 朝日

発行・編集 一般社団法人 日本危機管理学会
Crisis & Risk management Society of Japan

日本危機管理学会 事務局

〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-6-5 丸の内北口ビルディング20階

リコー経済社会研究所内 日本危機管理学会事務局

事務局長:武重 直人 info@crmsj.org

印刷 (有)シーエイチディー プロダクツ

©2020 Printed in Japan

ISSN:0000-000X

Crisis & Risk Management Review

No.28

March 2020

CONTENTS

Comment on publication of No. 28	Tetsuya Nakano	
The U.S. and Chinese Military Strategy and An Aspect of their Military Power Game in the Era of New Cold War —Inside Out vs. Hybrid—	Takuya Shimodaira	1
Evaluation of Urban Resilience by Analysis of Local Government Plans	Yukihiro Masuda, Hiroto Seki	9
A Study on Strategic Withdrawal Process in Overseas Businesses: Toward the Implementation of “Knowledge-Based Active Withdrawal”	Kazuya Sakakibara	16
Risks and countermeasures for business operations in mega events: Analysis based on the Olympics and Paralympics	Ai Ono	30

Published by

Crisis & Risk Management Society of Japan