

危機管理研究

第19号

核不拡散と特許制度に関する研究

.....八木雅浩／平塚三好
.....増田優／関村直人 1

〔学会報告〕インターネットの脅威に関する考察亀田修 11

会計情報の有用性に関する研究

——ブランド価値評価モデルの検証を中心に——八角憲男 23

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——榎原一也 35

日本とモンゴル両国間の外交交渉

——外交関係から国交回復に至るまで（1972年）——
.....ダグワ・オチル ボムダリ 49

2011年3月

日本危機管理学会

核不拡散と特許制度に関する研究

八木 雅浩^{*1}
平塚 三好^{*2}
増田 優^{*3}
関村 直人^{*4}

要　　旨

ウラン濃縮といった原子力関連機微技術の不拡散に国際的な関心が高まっている。我が国はこれら分野についても先進的な技術を有しているが、制度的欠缺のため特許出願に伴う公開を避けられず、かかる技術の拡散が懸念される。本稿では、海外の事例調査結果を踏まえ、今後制度的検討の際に考慮すべき事項につき提言する。

キーワード：核不拡散、NSG、原子力、ウラン濃縮技術、公開代償の例外、秘密特許

1. はじめに

2001年の同時多発テロ以降、核兵器に転用可能な民生用ウラン濃縮技術や使用済核燃料再処理技術（以下、「原子力関連機微技術」という）の拡散防止が国際社会における重大な関心事項となっており、NPT体制の実効性低下が指摘

される中、かかる技術について、核燃料供給保証によりその開発・保有を放棄させようとする動きが見られる。

その一方で、原子力関連機微技術については、近年の世界的な原子力新增設の動きに伴うウラン資源需給逼迫化傾向により、それらの重要性は我が国を始め国際的にも増している。例えば韓国では、91年に朝鮮半島非核化宣言において保有意図を放棄した濃縮・再処理技術を、開発開始することを2010年に宣言し、アルゼンチン、イラン、オーストラリア、カナダ、カザフスタン、ウクライナなどが濃縮能力所有意図を宣言している。エネルギーや地球環境問題を受け、今後原子力発電を新たに導入する国が増え、各国がウラン燃料確保のために自国内にウラン燃料濃縮工場を建設したり、使用済燃料の

* 1 早稲田大学規範科学総合研究所客員研究员

* 2 東京理科大学専門職大学院イノベーション研究科知的財産戦略専攻 准教授
総合研究機構危機管理・安全科学技術研究部門副部門長

* 3 お茶の水女子大学ライフワールド・ウォッチセンター長 教授

* 4 東京大学大学院工学系研究科原子力国際専攻教授

再処理工場を持つようになれば、核拡散リスクは一層高まる¹⁾ ものと考えられる。

筆者は、これまでの研究発表²⁾において、上述のような国際情勢から、流出を懸念すべき機微技術が引き続き発生していくこと、安全保障貿易管理法制において、特許出願による公開情報等は「公知の技術」として適用対象外とされている中、特許出願された詳細情報が全て公開されてしまう現行特許制度により、本来秘匿されるべき原子力関連機微技術開発の成果が拡散する恐れがある制度的欠陥について指摘してきた。

さらには、機微技術開発を行う主体において、公開を懸念し、本来は特許出願すべき技術開発成果についてもこれを自粛する事実も発生している。これは、技術開発投資—特許権による保護—投資額の回収と再投資といった技術開発サイクルが機能していない証左であり、我が国にとって必要な技術開発が衰退していくことにもなりかねない。

本稿では、原子力関連機微技術をめぐる安全保障貿易管理法制と知的財産法制の現行法制度の問題点を再整理するとともに、海外における先行制度の調査を行い、我が国が今後機微な技術情報の流出を防止するための制度整備をする際に検討すべき点について提案することを目的とする。

2. 技術情報の移転規制と特許出願による公知の情報との関係

2.1 輸出管理法制における公知の技術に関する規制適用除外

現在の原子力関連貿易管理は、国際的な輸出管理レジームである NSG において、移転を規制すべき資機材や技術、規制方法等について定めたガイドラインが各国内担保法（我が国で

は外為法及びその関連政省令等）に盛り込まれ実施される。

ここで、これら規制対象技術のうち、「公知の技術」の移転については、NSG ガイドラインの規制は適用されず、これを受けた我が国においても「公開特許情報等、公知の技術を提供する取引については、経済産業大臣の許可を受けることなく取引をすることができる」旨規定（貿易外省令第 9 条第 2 項第 9 号）されている。

2.2 特許法の適用による公知の技術情報

技術開発成果は、権利内容を公開する代償として一定期間排他的な独占権が認められると解されており³⁾、かかる公開代償の原則が法的保護の源泉とみなされている。

公開は、全ての特許出願について出願後 1 年 6 ヶ月経過した段階での「出願公開」と、特許権の設定登録後の「特許公開」の二段階において行われる。この際公開される事項として、特許の範囲、図面等とともに、明細書がある。明細書には発明の詳細な説明が含まれ、その発明の属する技術の分野における通常の知識を有する者がその実施をすることができる程度に明確かつ十分に記載されたものでなければならず（特許法第 36 条第 4 項）、不十分な場合には出願が拒絶される（同法第 49 条第 4 項）。

これら二段階の公開は、特許庁の発行する公報だけでなく、インターネットにおいても公表され、全世界から明細書を含めその内容を確認することができる一方、これらの情報は「公知の情報」として輸出管理規制は適用されないととなる。

2.3 現行制度の問題点

例えばウラン濃縮技術における技術開発成果が特許出願された場合、それが実施できるレベルの情報までが我が国政府機関である特許庁に

より全世界にインターネットで公開される。海外においてこの情報をそのまま実施しても、当該国で出願・登録されていなければ違法性はなく、かかる情報を第三者が経済産業大臣に無断で翻訳して海外に売却したとしても違法でない。他方、かかる技術の開発企業が開発成果を製品化し正式な技術取引をしようとした場合は、仮に技術情報が特許レベルと何ら変わりが無くとも、役務取引である以上、外為法の規制が適用されると考えるべきである。

また、特許情報は技術情報であるが故、消尽性のある有体物と比べ技術情報は無限にコピーが可能であることを考えると、その公開のデメリットは計り知れない。

3. 特許出願における公開の原則の例外措置

このように、原子力関連機微技術情報の保秘に関する我が国現行法制の問題は、技術の内容に関わらず全ての出願を公開するという現行特許制度は、技術的内容によっては非公開にするという核不拡散における国際的な要請と公開のメリットという産業政策上の要求が整合する制度設計ができていないということに帰結する。

それでは、このような、核不拡散に資するような場合、技術内容によっては特許制度の公開の原則の例外となるような措置は、海外において導入されているのであろうか。

中山は、出願公開の例外措置として「ほとんどの国においては秘密特許制度が採用されており、わが国においても戦前までは採用されていた。」旨指摘し⁴⁾、山名は「特許制度の扱う技術の内、「国家の安全」等のような発明は公開されないことこそが国益の観点からは望ましい。後に公開できる状況が到来することもあり得るし、また、先に出願したことを立証する必

要もあり、特許制度上の原則である「公開する」ということを捺じ曲げても、特許制度の中で取り扱う必要が生じた。」旨述べている⁵⁾。

3.1 事例調査

ここで、特許庁が提供している「外国産業財産権制度情報」に掲載されている全55カ国と日本の特許法について、秘密特許制度の有無や概要、周辺制度を調査した。

1) 密特許制度及びその種別

各国とも、原子力を始め国家の安全に関連する特許出願について、特許庁の判断により一定期間秘密指定がなされ、この間は特許出願があったことを含め一切の情報が公開されず、秘密指定が解除されるとその内容が公開される制度となっている。この制度により、特許による技術開発成果の保護を受けつつ、その出願において求められる公開による機微技術流出が防止できると考えられる。例えばオーストラリアでは、核不拡散法（1987年）に規定される機微な技術に該当する情報を含んだ出願に対して秘密特許制度が適用される特許法制度となっている。

上記調査の結果、海外の秘密特許制度は以下の分類に大別できた。

a) 特許付与型

出願段階から秘密扱いとし、そのまま審査を行い、特許性のあるものについては特許権を付与し、その後も秘密指定期間中は秘密扱いを継続するもの。

b) 審査凍結型

秘密期間終了まで出願に係る審査は凍結され、秘密期間終了後、審査が再開される。審査の凍結については出願後即座に凍結される国（オーストラリア等）や審査を行い特許権付与の直前で手続を凍結する国（イギリス等）などがある。

c) 特例法規定型

特許法上に機微な出願については特許法以外の法令によって特許の取り扱う旨の規定があり、特許法の対象から外れるか手続き規定が別法となるもの。

2) 代表例

①特許付与型（ドイツ）

a) 秘密指定とその対象

特許出願がドイツ刑法93条に定める國家機密（財団法人知的財産研究所の研究報告⁶⁾によれば、少なくとも兵器技術、暗号法及び原子力発電の技術が該当する）を含む場合、連邦政府主務官庁の意見を聴取した上で、特許当局の職権で出願非公開を命じられる。また連邦政府主務官庁は特許当局に対し、出願を秘密にすべきことを要求することができる。

b) 秘密保持期間

秘密にされる期間は、特許当局の職権、連邦政府主務官庁、出願人若しくは特許権者の請求により1年毎に審査され、期間の更新が可能。また、秘密保持命令を解消する場合は連邦政府主務官庁の意見を聴取しなければならない。

c) 外国出願

国家機密を含む特許出願は、連邦政府主務官庁の許可がある場合にのみ外国出願を行うことができ、これに反して外国出願した場合は5年以下の禁固刑または罰金刑に処せられる。

d) 秘密指定された特許

秘密保持命令が出された出願に対して特許が付与された場合は、特別登録簿に登録される。この特別登録簿の閲覧は、連邦政府主務官庁の同意の下、対外安全保障に重大な不利益の危険がない場合等に限られている。

②審査凍結型（アメリカ）

1) 密密特許の段階的対応

アメリカ特許法では、第181条において、国家安全を害するおそれがある出願特許について、2段階の対応が規定されている。

a) 出願公開・特許付与の留保

出願公開又は特許付与による公表又は開示について、原子力委員会、国防長官等が国家安全を害するおそれがあると判断する場合、特許商標局（PTO）長官はその発明について秘密保持命令を発動し、当該出願の公開又は特許の付与を留保する。この場合、審査、査定まで手続は進行するが、特許付与は停止される⁷⁾。審査査定がなされた場合はその旨の通知が出願人に對してなされるが、秘密保持命令が解除されるまでは特許権は付与されない⁸⁾。

b) 出願書類の封印

出願の審査が国家安全に危険をもたらすおそれがあると判断された場合、PTO長官は当該出願書類を封印しなければならない。この場合、a)の場合と異なり一切の手続が停止し⁹⁾、外国出願は許可されない。

2) 密密保持期間

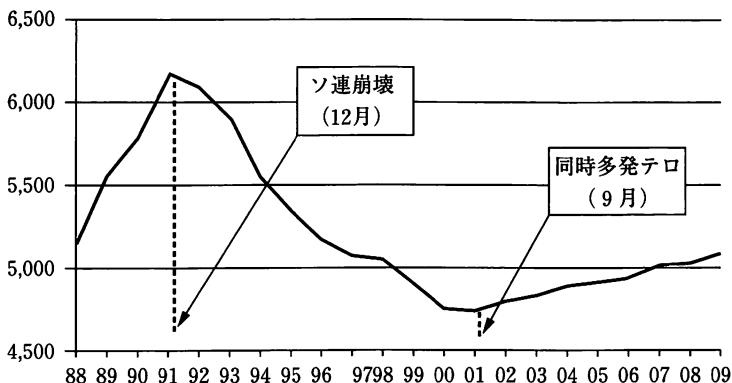
秘密保持期間は1年以上としてはならないとされているが、秘密保持命令を出した政府機関が国益上秘密保持命令の継続が必要である旨判断した場合は更に1年間その命令は更新され、何度も更新されることが可能である¹⁰⁾。

3) 密密保持命令件数の推移

下図は1988年以降のアメリカ秘密特許制度における秘密保持命令の年度別推移

を示したものである。安全保障上の重要なトピックスとこれらの最大値と最小値の変曲点が一致しており、秘密保持命令

はアメリカの安全保障上のツールとして活用されていることがわかる。



図表1 アメリカ秘密保持命令残存件数の年度別推移¹¹⁾

(3) 各国における秘密特許制度導入状況と原子力技術保有との関連

各国の状況について、出願公開制度導入の有無と併せまとめると下表のとおりとなる。出願

公開制度は大量の特許出願が行われている今日においては重複研究開発投資を回避させるとともに審査に係る行政資源の効率的活用の観点から広く国際的に活用されている手段であるが、

出願公開制度あり

秘密特許制度あり	特許付与型	タイ, フィリピン, <u>中国</u> , <u>イタリア</u> , ギリシャ, スペイン, デンマーク, <u>ドイツ</u> , トルコ, ウクライナ, スロバキア, チェコ, ブルガリア, ラトビア, リトアニア, ルーマニア, <u>ロシア</u> , カナダ, <u>ブラジル</u>
	審査凍結型	<u>インド</u> , インドネシア, シンガポール, マレーシア, 韓国, 台湾, オーストラリア, <u>イギリス</u> , <u>オランダ</u> , <u>フランス</u> , <u>ベルギー</u> , ポーランド, アメリカ
	特例法規定型	ポルトガル, ルクセンブルク, ハンガリー, ベラルーシ, <u>スウェーデン</u> , ノルウェー, フィンランド
	その他	サウジアラビア, アルゼンチン
秘密特許制度なし	<u>日本</u> , ベトナム, ラオス, 香港, アイルランド, エストニア, ペルー, メキシコ	

出願公開制度なし

秘密特許制度あり	特許付与型	南アフリカ
	審査凍結型	ニュージーランド, スイス, <u>アメリカ</u> (国内専願のみ),
秘密特許制度なし		スリランカ, ブルネイ, オーストリア, チリ, スーダン

図表2 各国秘密特許制度導入状況¹²⁾

全ての出願に係る内容が全世界に公開されてしまう制度であり、機微技術の保秘の観点では好ましくないと考えざるを得ない。

ここで、仮に上述の政策上の要求から出願公開制度は導入していても、その前段として機微な出願について秘密特許制度によるスクリーニングが行われていれば、かかる出願は出願公開による全件公開の弊害から逃れられると考え、とりまとめたものである。原子力機微技術については出願公開だけではなく登録公開についても手当てる必要があるが、この時点での取り組みは、特許権が付与されないような発明であっても何らかの技術的有用性のある技術情報をについてもカバーすることに意味がある。

結果は図表2のとおりである。出願公開制度を導入しているながら秘密特許制度を導入していない国は日本を含め8ヶ国、原子力国（太字）は日本とメキシコの2ヶ国、機微技術を有している国（下線）は日本だけということがわかった。

「特許制度の原則は技術の公開」という意見が我が国には根強く、先使用権（特許法第79条）などのような技術の秘匿については反対¹³⁾する傾向が見受けられるが、各においては機微な出願については公開せず、それ以外の出願を全件公開する仕組みを用意していること、我が国は原子力機微技術保有国として必要な制度整備を怠っていることを我が国は理解すべきではないか。

(4) 周辺制度

秘密特許を実施している国々において同時に採用している秘密特許周辺制度につき、着目すべき点を述べる。

a) 協議機関

秘密特許制度を導入しているほとんどの国の場合、出願を受理した特許当局は、関係省庁と協議をして秘密指定を行うか否かを決定

する仕組みをとっている。

b) 第一国出願

自国内においてなされた秘密特許対象の発明については、まずは自国に対して出願し、他国への出願については自国の特許当局や治安当局などの了解を得られた場合にのみ行うことができる仕組みであり、26ヶ国において導入されている。

c) 国家補償

国が機微性のある特許出願に対して強制的に秘密特許指定を行うことにより発生する損害について補償を行う仕組みであり、20ヶ国で採用されている。

d) 罰則

多くの国が、罰則規定を同時に導入している。罰則対象は、秘密保持命令違反や無許可での外国出願について適用されることがほとんどであり、罰則の内容としては、刑事罰（懲役、罰金等）がほとんどで、この他、国内特許請求権放棄（韓国、台湾、中国等）、国家補償の放棄（スペイン等）なども見受けられる。

4. 我が国における秘密特許制度廃止の経緯と日米防衛特許協定

4.1 秘密特許制度の廃止

我が国は戦前までこの「秘密特許制度」を導入していたが、昭和23年の特許法改正により、廃止された。この理由は、この際の衆議院鉱工業委員会における同法改正案提案理由説明において、「日本國憲法の戦争拠棄の規定との関係上、いわゆる秘密特許制度を廃止したことあります。すなわち軍事上秘密を要する発明または軍事上必要な発明に関する特別扱いの規程をすべて削除いたしました。」とされている¹⁴⁾。

4.2 日米安全保障体制下における防衛特許協定

その後、日米安保体制下において、1949年に締結された「日本とアメリカ合衆国との間の相互防衛援助協定」に基づき、1956年、「防衛目的のためにする特許権及び技術上の知識の交流を容易にするための日本国政府とアメリカ合衆国政府との間の協定（以下、「日米防衛特許協定」、条約第12号）が発効した。

日米防衛特許協定は協定本体（全9条）及び協定本体と不可分である議定書（全6項）から構成されているが、本稿に密接に関係する条文としては、協定第3条及びこれに基づく議定書第3項が挙げられる。

協定第3条では、「一方の政府が防衛目的のため他方の政府に提供した技術上の知識が、提供国で秘密指定されている出願である場合、他方の国でその出願がなされた場合は類似の取扱を受ける」とされ、それを受けた議定書第3項では、「アメリカで秘密指定され日本政府に提供された発明を日本で出願（以下「協定出願」）をしたときは、日本政府は、アメリカにおける秘密保持が終止する時まで、出願公告しないこと、また「協定出願以外の出願で協定出願以後に日本国でされたものが出願公告されることにより協定出願発明を公にするものであるときは、日本はその出願を、アメリカにおける秘密保持が終了するまで出願公告しない。ただし、その特許出願が当該協定出願の対象たる発明と関係なくされたものである場合はこの限りでない」旨規定された。

4.3 日米防衛特許協定による問題点とその原因

我が国が秘密特許制度を導入していないことから、以下のような問題が発生している。

1) 片務的な秘密特許制度

アメリカで秘密指定された特許出願は日本において「類似の取扱い」がなされ、その逆はあり得ないという、片務的な秘密特許制度が現に運用されている。

2) 秘密を保持しきれない秘密特許制度

アメリカで秘密指定された特許出願は日本においても先願の効力を保持した上で秘密扱いがなされるが、議定書ただし書のとおり、秘密保持されている特許出願発明と同様の発明をした第三者が日本に出願した場合には「この限りでない」、つまり公開されることとなり、出願者によって秘密保持効果が変わる変則的な制度となっている。

3) 秘密の先願

協定に基づく出願は、我が国において先願の効力を有しながら出願公開は行われず、特許庁審査官もこの内容を承知しない。したがって、同種の発明を第三者が日本に出願し特許を取得した場合、秘密の先願が秘密解除となって特許を取得すると、二重特許となり第三者の特許は無効となる。この場合、実施の準備に入らなければ通常実施権を有するが、実施料の支払義務など不利益が発生する。これについて山名は、「制度上発生する無効である」旨指摘しており¹⁵⁾、後願者の保護に課題が残る¹⁶⁾。

5. 秘密特許制度導入に向けて考慮すべき事項、及び特許協定締結の提案

5.1 NSG の関与強化

「公知の情報」はCOCOM時代から現在に至るまで安全保障貿易管理の規制対象から除外されており、実態に即さないような事態も発生しているとの指摘¹⁷⁾がなされている。多くの国は特許由来の公知の情報については秘密特許制度を導入することにより技術流出を抑えているが、国毎に制度の内容が異なっており、そもそも

も運用実態が秘密であることから、全ての国の制度が実効的であるか否かが不明確な部分が存在する。機微情報の公知化による拡散防止を図るために、核不拡散において同じ問題意識を共有する国からなる NSG において、公知の情報をガイドラインの適用除外としている現行規定を改め、ピアレビューを行うなど各国制度の実効性を検証する仕組みの構築を検討すべきである。今後誕生する新たな原子力発電国が核不拡散法制度を整備する際の規範となるような制度整備を行うことが重要であろう。

5.2 秘密指定された出願の国外出願の可能性の検討、及び特許協定締結の提案

秘密指定された出願特許は、機微技術の流出による核不拡散上の懸念を払拭しない限り、外国に出願することは困難である。他方、発明内容を広く海外において実施するだけでなく、海外における模倣を防止する観点でも外国特許取得は特許戦略上重要である。どのような環境整備により、企業の特許戦略上重要な外国特許取得が秘密指定された機微技術分野の出願において也可能であろうか。

このような観点で、日米防衛特許協定は示唆に富んでいる。

日米防衛特許協定は、一方の国で秘密指定されている特許出願がもう一方の国で出願された場合は第一出願国の類似の取扱いとすることが規定されており、秘密特許制度の類型（特許付

与型か否か）の違いを超えて協定を締結することができる。現にアメリカは、同様の特許協定を以下の国々と締結している。

また、これらの国々は機微な技術の流出防止を特許分野において取り組んでいる like minded countries であり、全ての国が NSG に参加している。

したがって、筆者は、このような特許協定をこれら各国間において相互に締結し合うことを提案する。このことにより、通常の国際特許と比して非公開という違いだけでほとんど同じ手続が確保され、これらの国々の中での出願が秘密条件で可能となる。当然、相手国の制度により、特許権が取得できるか先願権の予約でとどまるかという違いは発生するが、いずれにせよ、秘密指定されても国際展開できる道が開けることは、特許戦略上大きなポイントとなる。さらに、この仕組みに多くの国を参加させることにより事実上の秘密特許に関する国際レジームの核となる可能性を有している。筆者は、このような方向性について関係国において今後検討していくことも提案したい。

6. まとめ

本稿では、原子力関連機微技術の拡散防止が国際的に喫緊の課題となっている中、先進的な技術開発を行っている我が国として、機微技術開発成果の保秘に係る制度環境が海外諸国と比

秘密特許制度あり	
特許付与型	デンマーク、ドイツ、ギリシャ、イタリア、スペイン、トルコ
審査凍結型	オーストラリア、ベルギー、オランダ、イギリス
特例法規定	スウェーデン、ノルウェー、ポルトガル
秘密特許制度なし	日本

図表 3 アメリカの日米防衛特許協定と同種の協定締結国¹⁸⁾

較して著しく不十分であり、その解決策として海外において広く導入されている秘密特許制度の導入を検討すべきことを指摘した。また、我が国が今後秘密特許制度導入を検討する際に考慮すべき国際的な観点を中心に述べた。

エネルギー資源に乏しい我が国にとって、核燃料サイクル構築のための原子力関連機微技術の開発は必要であり、そのコスト低減のために国際展開も視野に入れる必要がある。このような観点でも核不拡散と整合する機微技術の法的保護は不可欠である。

なお、秘密特許制度と軍国主義を結びつける意見¹⁹⁾もあるが、本稿は、我が国制度の不備により国際平和への悪影響防止を目的としていることを最後に述べておきたい。

注及び引用文献

- 1) 神田茂, (2007年7月)「原子力の平和利用と核の国際管理構想」, 立法と調査, 87頁
- 2) 日本危機管理学会 CSR 研究部会シンポジウム (2010年9月18日) における発表, パネルディスカッション及び化学生物総合管理学会第7回学術総会 (2010年9月28日) における発表
- 3) 盛岡一夫, 「知的財産法概説第四版」, 法学書院, 131頁
- 4) 中山信弘, 「工業所有権法第二版増補版」, 弘文堂, 199-200頁

- 5) 山名美加, (2004)「日本における「秘密特許制度」—その現実と課題—」, 日本工業所有権法学会年報 Vol. 28, 1-2頁
- 6) 財団法人知的財産研究所, (2008年3月)「国際共同研究における共同発明者・発明地の認定等に関する調査研究報告書」, vii 頁
- 7) 仙元隆一郎, 「特許法講義第四版」, 悠々社, 333頁
- 8) 山名, 前掲書, 7頁
- 9) 仙元, 前掲書, 333頁
- 10) 山名, 前掲書, 7頁
- 11) PTO 公表データ (<http://www.fas.org/sgp/othergov/invention/stats.html>) より作成
- 12) 八木, 関村, 「機微な原子力技術の開発を進める上で懸念される核不拡散上の問題点とその対応策の研究」, 日本保全学会 (投稿中)
- 13) 産業構造審議会知的財産政策部会, (2005年12月) 第20回特許制度小委員会議事要旨
- 14) 国会会議録検索システム, 昭和23年6月18日衆議院鉱工業委員会特許法改正案審議における政府提案理由説明
- 15) 山名, 前掲書, 15頁
- 16) 山名, 前掲書, 15頁 仙元, 前掲書, 334頁 中山, 前掲書, 201頁
- 17) 田上博道, 森本正崇「輸出管理論」信山社 ISBN978-4-7972-5833-2 P95
- 18) 國際連合条約データベース (<http://treaties.un.org/>) を基に筆者が作成
- 19) 例えば, 軍事・技術戦略研究会, (93年5月下旬号)「ペールを脱いだ秘密特許」, 賃金と社会保障 No. 1106

〔学会報告〕

インターネットの脅威に関する考察

亀 田 修*

要 旨

米国が開発したインターネット技術、その根幹を担う暗号技術、確かに利便性を發揮し貢献している事は否定できない。インターネットの普及当初はその利便性から「いつでも・どこでも・誰でも」をうたい文句にビジネスを構築してきた。インターネット技術者或いはインターネットをビジネスにする企業はこぞってその優位性のみを語ってきた。しかし余りにも手軽に情報を蓄積・配信が可能になり、かつ世界中の情報機器がインターネットに接続された結果、さまざまな矛盾と脅威が表面化してきた。本論文ではその隠された「インターネットの脅威」に関して考察する。

キーワード：インターネット、サイバーテロ、生活インフラの脅威、情報統制、情報の急激な増加、暗号技術

1. はじめに

今日インターネットの普及は目を見張るものがあり、人類に大きな利便性をもたらし、貢献をしているのは言うまでもない。インターネットの専門家たちの多くは、その技術がもたらす優位性のみを語り、その脅威に関して論ずる環境が整備されているとはいえない。

筆者は、ここ数年暗号技術の研究を行ってきたが、インターネットの技術の優位性と利便性とは裏腹に隠された脅威が存在することに着目した。

最近盛んに報道されている「個人情報の漏

洩」あるいは「ウイルスの脅威」等も含め、インターネット技術に潜む、隠された脅威について考察する。

インターネットに潜む脅威に関して研究することにより、今後インターネットと社会或いは人間との係わり合いはいかにあるべきかを考察する。

本稿は、「インターネットの脅威」がなぜ発生したのか、また「インターネットの脅威」のいくつかの事例、及びその対応策に焦点を当てて解説する。

2. インターネットの普及が「インターネットの脅威」を生む背景

インターネットの脅威と言えば直ぐに思い浮

* 株式会社スーパーセキュリティーソリューションズ代表取締役

かべるのが「個人情報漏洩」あるいは「スパム」等の脅威であるが、昨今では“実際に金銭的被害を伴う犯罪目的或いは国家間においても問題（サイバーテロ）”の事例も発生しているのは周知の事実である。

また私たちの身近にも、「生活インフラ・知的財産・教育」に関わる「インターネットの脅威」が潜んでいることも認識する必要がある。

ではなぜインターネットに関わる犯罪・脅威が多数発生するようになったのか、インターネットを利用する人口の推移とインターネットを使用した情報量の増加及びインターネットを含む各種のメディアの性質を明示する事によりその背景を考察する。

2.1 世界の人口におけるインターネット人口の増加

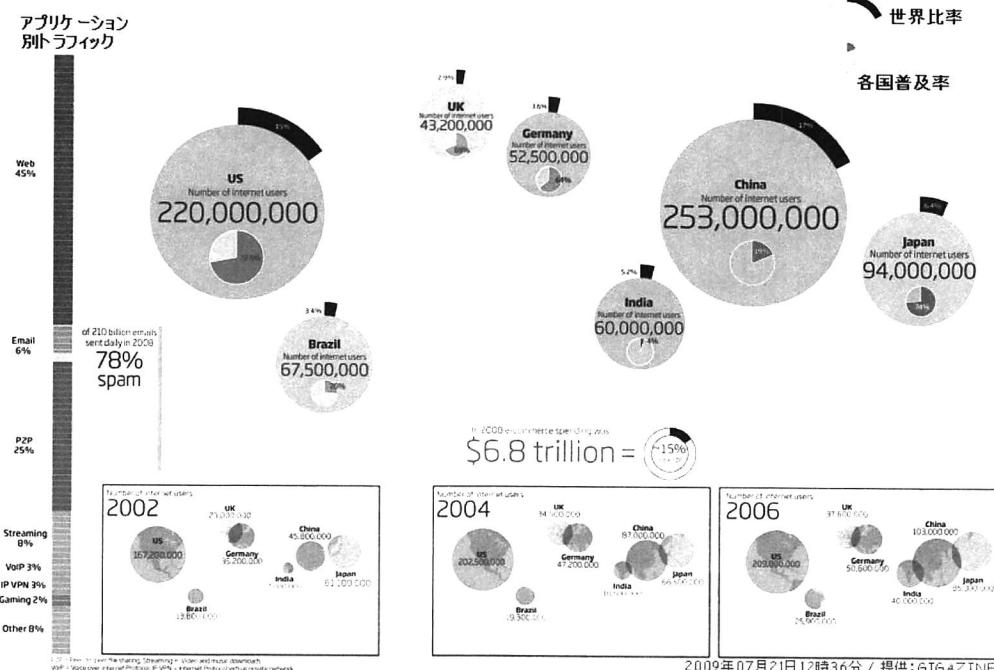
2008年度の主な国のインターネット使用人口の統計を見てみよう。（図表1、図表2参照）

「世界のインターネット人口が2013年までに45%の伸び（2009年は15億人）を示し、約22億人に達するとの報告書を公表（出典：米Forrester Research2009年7月21日）」驚異的なスピードでインターネット人口は増加している。

2.2 インターネットを使用した情報量の増加

図表3及び図表4は、総務省の「情報流通インデックス研究会」が2009年7月に発表した資料の抜粋である。

2008 インターネット普及率



図表1 2008年インターネット普及率

2008年世界の主要国インターネット普及率				
ユーザー数順位		使用人口（万人）	世界の割合（%）	各国普及率（%）
1	中国	25300	17.0	19.0
2	米国	22000	15.0	72.5
3	日本	9400	6.4	74.0
4	ブラジル	6750	3.4	26.0
5	インド	6000	5.2	4.0
6	ドイツ	5250	3.6	64.0
7	イギリス	4320	2.9	69.0

図表2 2008年インターネット普及率

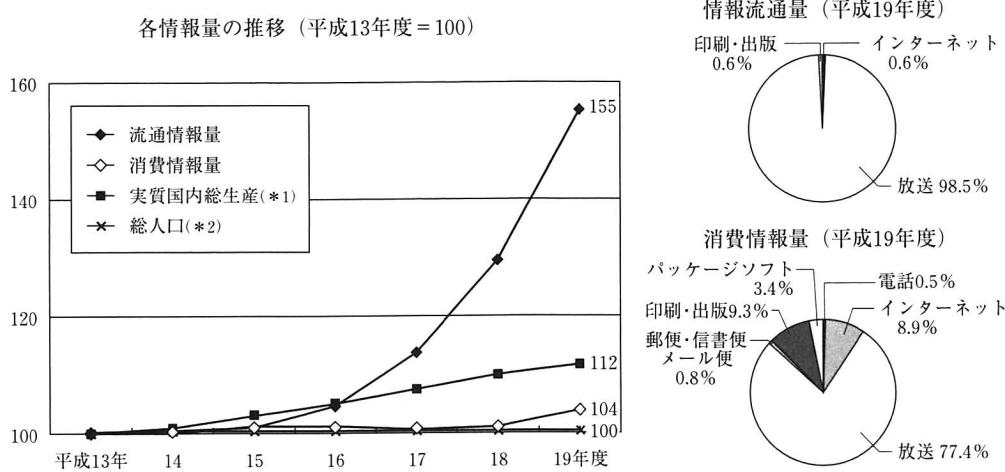
平成13年度と平成19年度を比較すると

1) 情報流通量・消費情報量ともに圧倒的に
“放送メディア”の占める割合が多い

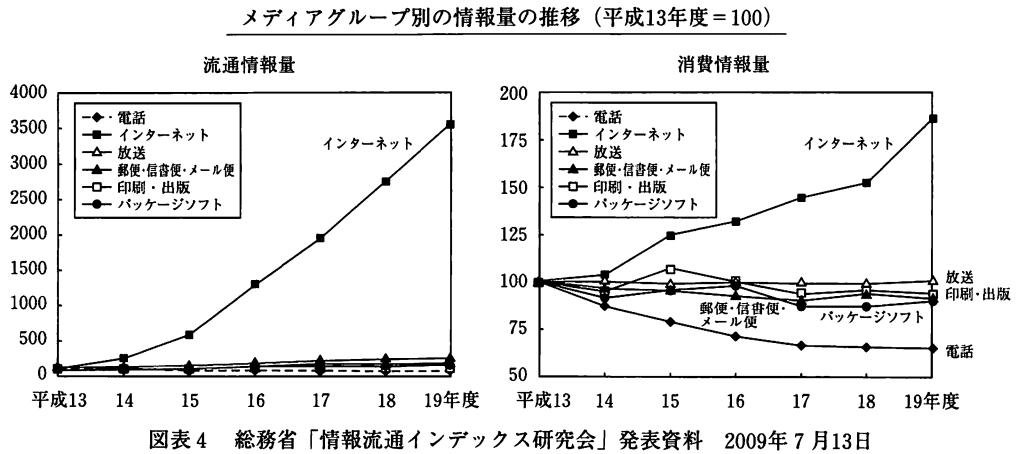
- 2) 全体メディアの情報量の増加は平成13年度“100”に対して平成19年度“155”である
- 3) メディア別に見ると情報流通量・消費情報量ともに圧倒的にインターネットが多い

情報流通インデックスの計量結果

- 試算の結果、平成19年度の流通情報量は 5.99×10^{21} ビット（約6ゼタビット）。
- 消費情報量は 2.96×10^{17} ビット（約300ペタビット）と推計。（※）1ゼタビット(Zb)=100万ペタビット(Pb)=10億テラビット(Tb)。
- 流通情報量はDVDの枚数にして1日、2億6000万枚。消費情報量は12800枚。（DVD容量を7.9GBとして計算）
- 近年、特に流通情報量の伸びが大きくなっている。
- 流通情報量の98.5%、消費情報量の77.4%を放送メディアが占めている。



図表3 総務省「情報流通インデックス研究会」発表資料 2009年7月13日



図表4 総務省「情報流通インデックス研究会」発表資料 2009年7月13日

2.3 メディアの進化とその比較

図表4は社会の進化とともに進化したメディアの比較を表したものである。インターネット

の普及とともにデジタルメディアは“大量配信・時間と空間を越えた同時配信”が可能になった。

	大量配信	遠隔伝達時間	記録性	同時性	社会の進化	人間との関わり
声	×	×	×	○	狩猟社会	◎
文字	×	×	○×	×	農業社会	○
印刷物	△	×	○△	×	工業化社会	○
テレビ	○△	○△	△	○		△
デジタルメディア インターネット	◎	○	○	○	サービス社会	×

図表5 メディアの進化と特性比較（参考出展：坪田知巳「2030年メディアのかたち」）

2.4 インターネットに関わる脅威の増加

考察してきたように、インターネットの普及とともに“情報の大量配信と時間と空間を越えた同時配信”は情報伝達手段に利便性と言うに大きな変化をもたらし、急激にインターネット人口増加とインターネットを通じた流通情報量を増加させ、かつ情報の蓄積にまで革新をもたらした。まさに“いつでも・どこでも・誰でも”時間・空間を越えた情報を手に入れる手段を手に入れた。

しかし、見方を変えるとインターネットが世

界的に普及し世界の人口の多くがインターネットにつながり、全てのサーバーがネットワークで接続されている現在では、実際の武力行使を伴う時間的・空間的な場所の移動を伴うような直接手を加える過去の犯罪ではなく、インターネットを使って容易に時間と空間を越えた犯罪（サイバーテロ）や多くの人間に与える情報を故意に操作することを容易に可能にした。言い方を換えると“時間と空間を越えた同時配信はバーチャルな住所を故意に攻撃するインターネットを使った犯罪、あるいは多くの人間に与え

る情報を操作することを容易に成立させる技術をも同時に手に入れたとも言えなくは無い。

明らかにインターネットの普及とインターネットの脅威の増加には相関関係にある。

2.5 情報セキュリティ技術の現状

暗号は20世紀に入るまではまさに“暗い”イメージがあり、暗号技術の古くは古代ローマ時代の“シーザー暗号”が有名であり、戦時の際に敵に情報を漏洩しない為の手段として登場した。しかし近年ではe-Commerceに代表される民生用途のように“個人情報・決済情報”等を守るために私たちの生活にはきっとも切れない“明るい”イメージのインフラへと変化した。しかし犯罪行為目的か犯罪行為防止目的かに関わらず世界各国で“情報通信技術・インターネット技術”が研究され近代暗号技術は破綻しているのが現状である。以下、現在の情報セキュリティの現状を考察してみた。

現在の暗号技術は米国に依存している。米国では、これまで【鍵の長さが短い112bitの3DES¹⁾・1024bitのRSA²⁾】等の暗号が主流となっている。ところが、米国政府が使用する暗号技術を決めている米国国立標準技術研究所(NIST)が、これらの暗号技術の2010年からの使用停止を発表した。いわゆる「暗号の2010年問題」である。

WebアクセスやVPN³⁾通信、認証などで上記のような一般に広く使われている暗号が含まれており、このまま放置すると民生用途においても深刻なトラブルが発生する危険性があると指摘されている。

既に、SSL⁴⁾で暗号化したWebアクセスやVPN通信の中身が解読されたり、電子署名や暗号化を施して保存してある文書ファイルも知らない間に中身を読まれたり改ざんされたりする危険性もはらんでいる。米国内に限らず、む

しろ米国以外の国々において、知らぬうちに被害にあっている危険性が高い。

対策としては、共通鍵暗号にしても公開鍵暗号にしても、2010年以降、より鍵サイズが大きく安全なものへの移行を推奨している。例えば鍵の長さが128bit以上のAES、或いは鍵の長さが2048bitのRSA等への移行である。

しかしそれで問題がすべて解決したのであろうか？現在広く一般にも使われている暗号技術は

1. 暗号鍵が十分長い
2. 複雑な演算を行う

の2点において、暗号解読のための計算に膨大な時間が必要となるため、実際は現実的な時間では解けないことを担保にした安全性を確保している。（“計算量的安全”）

しかし、本当に鍵の長さを長くするだけで安全性は確保され、問題は解消されるのだろうか？答えは“否”である。なぜなら、コンピュータ技術の発展と共にその性能ははるかに向上し、解読に要する時間もより短くなり、また時間に頼らない攻撃ポイントとしての脆弱性も発見され短時間に解読される危険性がある。

例えば、2009/04/27の日本経済新聞には「NTTがインターネットで広く使用されているパスワード認証「MD5」の高速解読法を発見」と発表している。

上記のような内容は日本でも一部で報道されている。現実問題として現在施されている情報セキュリティ技術をかいくぐって、一般のユーザーが脅威にさらしているといえる。

3. インターネットの脅威

これまでの述べてきたように、インターネットが普及したという社会的要因とインターネットの根底を支える現在暗号技術が破綻している

と言う大きな問題点を指摘し“インターネットの脅威”が増加している要因を解説した。次項からは具体的な“インターネットの脅威”的現状を解説する。

3.1 サイバーテロの脅威…軍事力の脅威の終焉／「軍事情報と知的財産を狙った情報戦争」が既に始まっている

サイバーテロの問題を国家間レベルで考察すると事はそれほど単純ではない。米国最近の動向と中国の最近の動向を見てみよう。

3.1.1 米国の最近の動向

セキュリティーソフト大手の McAfee の発表によると、「企業から流出した知的財産情報は2008年だけで46億ドル相当に上り、被害修復のため約6億ドルが費やされた」と発表している。」

はたして「サイバーテロ」は金品目的の犯罪のみと片付けてしまって良いのであろうか? 「サイバーテロ」を大きな枠として国家間に広げて考察した。

- (1) 米、サイバー攻撃対策を強化 (2009年5月30日に日本経済新聞に掲載された内容抜粋)

「オバマ米大統領は29日記者会見でインターネットを通じてハッカーが国家の機密を盗んだ情報システムを破壊したりする「サイバー攻撃」への安全保障政策を強化すると表明」「サイバー上の脅威は国家の最も深刻な問題の一つ」と強調。

ホワイトハウスに新組織を設置し、調整官を任命する。通信傍受対策には従来国家安全保障局や米軍が対応に当たってきたが、ホワイトハウスで対策を一元化する」という内容である。

- (2) 昨年、2009年の7月9日、10日の両日に報道された「米国独立記念日の7月4日を皮切りに7月10日以降も米韓両国でインターネットを通じて政府中枢や金融機関を集中的にサ

イバー攻撃が断続的に発生。」との記事は記憶に新しい。これは当局者によると明らかに米韓両国に対する他国からの「サイバーテロ」であるとしている。

これは大掛かりな攻撃でありかつ国家レベルの問題であり目立った動きとして報道された。

グーグルが中国から撤退したのは記憶に新しい。海外メディアの発表によるとグーグルに対する攻撃は中国政府が関与か、との報道もある。グーグルのみならず同時期にシリコンバレーを拠点とする多数のハイテク企業及び防衛関連の企業を含め30社以上が攻撃を受けたと発表している。

3.1.2 中国の最近の動向（フォーサイトWORLD）一部抜粋

「中国においては“サイバーテロ対策”的研究を行っているとも報じられている。“サイバーテロ対策”といえば聞こえが良いが、実際のところ“サイバーテロ対策の研究”を行えばそのノーハウを利用して“サイバーテロ攻撃”を行うことができる。実際に中国の軍関係の大学及び他大学の2校で“サイバーテロ対策の研究”がなされており前述のグーグルと他のハイテク企業30社に及ぶ攻撃はこの大学が担当した」とも報道されている。

中国共産党中央指導部は2007年に既に「ネット文化の建設と管理」を取り上げ、「ネット文化を担う“管理”“世論道案内人”“技術研究開発”という3つの組織化を急げ」と強調している。「技術研究開発」の一環が軍関係の大学と他一校の「サイバーテロ対策の研究」ではなかろうか。

2010年には中国のインターネット人口は米国を抜いて3億人まで増えるといわれている。いかにインターネット上の情報の検閲を行おうが否応なしにインターネットを通じてあらゆる世

界の情報が人民の目のするところとならざるを得ない、情報のコントロールを間違えれば人民は一挙に爆発する危険性を含んでいるのは理解できる。同メディアによると、「その爆発を未然に防ぐ為、ネット技術を屈指して反米・反西側価値観の宣伝をさらに強化する」とも報道されている。

米国の事例と中国の事例を見てきたが、そもそも初期のインターネット技術は大学間で情報を共有することにより研究成果を高めるのが目的であった。現在では全てのサーバーがネットワークで接続され、世界中のどこでも必要な情報が入手できるようになった、反面「単なる金品目的」にとどまらず、「先端技術の知的財産情報」「軍事情報」を目的とした明らかな犯罪行為が増加している。軍事力の脅威もさることながら、「サイバーテロによる攻撃」は目に見えない厄介な存在といえる。「軍事情報と知的財産を狙った情報戦争」が既に始まっている。

米国と中国の事例を紹介したが未発表な事例が世界各国で存在することは想像に堅いといえる。

3.1.3 2つ目の情報戦争…情報操作と言う脅威（フォーサイト WORLD）一部抜粋

中国のグーグル問題を発端に、中国政府がいかにインターネット上を流れる情報をコントロールしようとしているかが伺えたわけだが、さらに恐ろしい内容の情報を同じメディアは報道している。いわく「ネット世論を党にとって正しい方向へ誘導する“世論道案内隊伍”すなわち網評員を整備せよ」との指示が出ているとの報道である。この事実は何を意味するのか？報道によると、「表向きは中国各地で一箇所、何百人かのインターネット上の発信者を育成し、世論を正しい方向に導き、ネット上で話題にな

っているホットな出来事や突発事態にタイミングよく対応すべし」と表現しているようである。実際は中国政府に都合が良い方向に「ネット世論を誘導する」為の組織であり、平然と当局側よりの（当局側に都合が良い）コメント一件に対して報酬を支払うというものである。しかもその事実が明るみに出ないように「ハンドルネームも逐次変更せよ」との指示もあるとの事、恐ろしい話である。まさに情報操作という「情報戦争」であるといっても過言ではない。これは多国民族で構成されている中国事情も大きく関係していることは事実であるが、「情報操作」という軍事情報戦争ともいえなくはない。

3.2 生活インフラの脅威

最近のインターネットにおけるサービスは、ご存知の“SNS・ユーチューブ・ツイッター”はたまた“ユーストリーム”等多彩なサービスが展開されている。

一方、ビジネスユースに目を向けると“SaaS・PaaS・IaaS⁵⁾”或いは“Cloud”などという言葉を最近頻繁に目にする。“Cloud”技術はエネルギー資源の観点から考えられた技術であり、サーバー・ストレージの消費電力の増大と個々のサーバー・ストレージの利用率が低いことからサーバー・ストレージを共有することで消費電力を削減できると言う技術である。

エネルギーの有効利用の観点から、「スマートグリッド」と呼ばれるインフラ技術が、各国で実験に取り組まれている。

“スマートグリッド”とは簡単に説明すると、全世帯に電力メータを設置してその全力メータをネットワークで接続することにより、電力需要を平滑化しようとする技術である。非常に有意義な技術であることは否定しない。

がしかしインターネットに接続されているこ

と、しかも全世帯が接続されている事実から何か脅威を感じないだろうか？いわくウイルスの感染はパーソナルコンピュータに限らず感染するのである。例えば日本全土4000万世帯に「スマートグリッド」が普及し、たったの一箇所にウイルスが感染するだけで日本全国の電力網は麻痺する危険性をはらんでいる。この脅威を論じている人間はこの事業に携わり、かつ暗号の研究を行っているごく一部の人間のみである。新聞或いはインターネットの情報から“スマートグリッド”と言う言葉は知っていてもウイルスの感染は自分が使用しているパーソナルコンピュータに感染する恐れを認識しているのみで、“スマートグリッド”において家庭の電力メータに感染するとは夢にも思わない人がほとんどであろう。いまや“電力”に限らず、“水・IT農業”，ありとあらゆる生活のライフラインが全てネットワークに接続されようとしている。また“カーナビゲーション”もしかり、自動車にも多く搭載されている“車載マイコン”は電気自動車の普及とともに、益々その搭載数が増加し、全てネットワークに接続される時代を迎えようとしている。いまやマイコンを搭載している全ての機器がネットワークに接続されていると言っても過言ではない。ほんの一箇所に火が付ければ瞬く間に感染が広がる危険性をはらんでいる。実際の武力行使を伴う時間的・空間的な場所の移動を伴うような直接手を加える犯罪ではなく、一瞬にして生活インフラが麻痺する事態が発生する。先ほど“軍事情報と知的財産を狙った情報戦争”が既に始まっていると表現したが、インターネットのライフラインにおいて恣意的にウイルスを感染させたら、一瞬にして混乱に陥れる可能性も秘めており、“サイバーテロの攻撃”のターゲットにされる危険性をはらんでいる。

3.3 知的財産（文化）に対する価値観の喪失

インターネット上に存在するコンテンツと文化の関係を考えてみたい。

韓国のCDショップの事実をご存知だろうか実はCDショップは皆無である。ネット上では違法のコンテンツダウンロードが氾濫しており、米国では音楽ファイルのダウンロードの95%が違法であるといわれる。音楽に限らず映像コンテンツ等も同様の事態であり、著作権者などの許可なくユーチューブ等へ、違法に映画あるいはTV番組等を投稿している。いまやユーザーにとっては全てのコンテンツがほとんどタダ同然といえる状況になっている。子供たちは人気のゲームソフトを、ネットを通じてダウンロードし平気で使用し、中国では盛んにコピーが行われているのは皆さん周知の事実である。

このようにインターネットの普及は使用者にとって有益ではあるが、一歩間違えれば知的財産（文化）の崩壊に直面していることも事実である。

3.4 失われていく人間関係

インターネットの出現により、“いつでも” “どこでも”誰でも（或いは誰とでも）“情報を配信・受信することが可能になり、四六時中家の中に閉じこもり外出しなくとも外部との接点があるものと錯覚を起こしている人たちが増加しているのではなかろうか？インターネットを通じたコミュニケーションで人間関係に満足しこれが人間関係だと錯覚をしてしまう若者、或いはインターネットに掲載されている情報のみから情報を得て満足し、他の人と直接生でかかりを持とうとしない若者の増加。

一昔前までは子供のしつけ、子供が病気になった時には周りにちゃんと経験をつんだ老人がいて、その子供の母親に子供とどのように接し

たらいいかを教えたものである。生の人間関係から色々なものを学び人間が形成されて行ったといえる。その教えは親から子、子から孫へと引き継がれていく環境が整っていた。人間性形成の多くは直接触れ合って人と話をし、議論をすることから形成されるものである。

現在はその環境はことごとく崩壊し生の人間関係を持たない若者は、バーチャルな人間関係が人間関係と錯覚する。が、ふと考えると孤独感にさいなまれ、生で外界の人間と接したいとの欲望に駆られる、しかしどのように接すればいいのかわからず、極端な例だが記憶に鮮明に残っている「秋葉原殺傷事件」のような事件を起こす危険性をはらんでいるのである。

3.5 教育の崩壊

情報の出所は忘れたが、教育の現場での出来事としてこんな記事を目にしたことがある。学校での宿題に対して、児童の半数以上はインターネットで答えを検索しその内容を提出するという。従って答えは半数で同じ答えとなり、ひどい場合にはインターネットに掲載されていた、その掲載ページをそのままコピー＆ペーストして提出する児童が増加しているとの記事である。

決してインターネットを使って情報を得ることは悪いことではないが、その意味する内容を自分なりにそしゃくしないで丸写しでは意味がない。

また大学においてもレポートをコピー＆ペーストして提出する学生が存在し、レポートの内容を売買するサイトまで登場。「“論文をみなで共有できる！” “ここはオンライン知識取引所”。さまざまな文書をネットで自由に売買できるというサイトが活況を呈している。画面には大学生向けのレポート例、大学の期末試験問題と答案などがズラリ。アップロード（掲載）した学

生が売り手、ダウンロードする側が買い手だ。数万件の文書が一件数百円で飛び交う。2009年3月2日に日本経済新聞抜粋」。さらに卒業論文提出に際しても“コピー＆ペースト”が横行。コピーを見破るソフトまで開発されている。「コピペ「摘発」ソフト実用化 金沢工大教授が考案2009年12月13日北国新聞」

本年、財団法人日本青少年研究所が発表した「日米中韓の高校生の勉強に関する調査」の結果を一部抜粋して記載すると

(ア) 授業で解らないことがあった場合

- ① アメリカでは「先生に聞く」が最も多く、友人、家族、ネットもかなり多かった。
- ② 中国では友人が最も多く、本などで調べるのも多かった。
- ③ 韓国では先生に聞くことはそれほど多くなく、友人や本などが比較的多かった。
- ④ 日本の高校生は、先生にも聞かず友人に聞くことも比較的少なく、本もネットもあり見ない。そのままにしておく、という回答が4カ国中最も多かった。

(イ) 読書やパソコンの利用…ネット検索をしたり学習したりレポート作成したりといったことにパソコンを使っている高校生の割合

- ① 圧倒的にアメリカが多い。
- ② 日本の高校生のパソコン利用率は極めて低い。その代わり、携帯によるネット利用は他国より多い。

(ウ) 授業中に居眠りをする

- ① 日本…………45.1%
- ② 韓国…………32.3%
- ③ 米国…………20.8%
- ④ 中国…………4.7%

米国の高校生はインターネットを道具として使い、調査の情報収集の為に利用しているのに対して、日本は携帯電話を使ったネット利用が主で多くは友達とのメール・趣味・ゲームに使用していることが伺える。携帯電話の使用は深夜にまで及び、結果授業中の居眠りをする割合が高く集中力が低下する傾向にあると結論付けている。

ここにも日本の現状としてインターネット（ネット）の有効利用ではなく、弊害が顕著に現れている。

4. 対応策

3. 「インターネットの脅威」では、“インターネットの具体的な脅威”の事例を考察する中で、さまざまな脅威とともに弊害を考察してきた。“教育の問題”に対する対応策はさておき、情報セキュリティーの問題に関する対応策を述べたい。

「米国では、9.11米国同時多発テロをきっかけに“米国愛国者法”を制定」当局にネット上の情報を収集する権限を強化した。この事実は、米国自ら開発したインターネット技術が生み出した脅威、即ち、“サイバーテロ”を未然に防ぐ為にインターネット上を流れる情報取得の重要性と危険性を米国自ら認めたことを意味する。

監視カメラにおけるプライバシーの侵害にも似たようなことが言える。サーバーテロを未然に防ぐ為に情報は開示・管理されなければならないが、プライバシー保護の観点から情報は漏洩しないように守る必要があると言う矛盾が存在する。とは言え国家の機密情報あるいは高度な技術情報或いは知的財産権は確実に守る必要がある。

インターネットというインフラが確立してい

る現状では上記目的の為に新たなインフラを構築するのは無意味であるといえる。現状のインフラの中でいかに情報の伝達・管理を安全に行えるかは、新しい暗号技術の登場が必要である。

現在の暗号技術が複雑な計算に依存（計算量的安全）している限り実現はできない。計算に依存しない（情報理論的安全）を実現するには真性乱数を使用した乱数化技術（真性乱数を使用した暗号技術）を用いる必要があり“量子暗号”として知られている。しかし“量子暗号”は新しいインフラの構築が必要であり膨大な投資を要するので実現にはハードルが高いように思われる。

著者は長年“真性乱数”的研究を行ってきた、その中で“情報理論的安全”を担保しているであろうまったく新しい乱数化技術（真性乱数を使用した暗号技術）を開発した。この技術は既存のインフラをそのまま利用でき、かつシステムを変更すことなく容易に“情報理論的安全”を確保できる可能性がある。また本技術は機密情報の漏洩を防ぐのではなく漏洩しても解読できない仕組みを構築することを目的とし、サイバーテロ対策・情報漏洩対策・プライバシーの保護・生活インフラの保護等には寄与する技術である。がしかし残念ながら情報操作を防ぐ事はできない。

またこの技術は“DRM⁶⁾”にも応用が可能で著作権保護にも使用可能であり、日本のインターネットの普及率90%といわれる中で利用率が30%程度である理由の一つと思われる著作権の保護にも有効であり、コンテンツのコピーの問題もクリアされ、著作権者も安心してコンテンツの提供が可能になり、インターネットの利用率向上にも寄与するものと思われる。

5. おわりに

最近世間をにぎわしている“Wikileaks”，「米国の外交公電」を掲載したのは記憶に新しい。国家の機密情報漏洩の問題のみならず，「国家の機密と知る権利」のバランスを考えさせられるきっかけになったことは言うまでも無いが，大変難しい問題である。

「尖閣諸島事件」直後日本は中国から「サイバーテロ攻撃」を受けたようだ。“Wikileaks”の「米国の外交公電」によると「中国最高指導部の2名の政治局常務委員が（今年1月に判明した）米グーグル社に対するサイバー攻撃に関与した疑いがある」と報告した米外交公電を暴露した。

報道されている情報はほんの一部に過ぎず，また今後「サイバーテロ攻撃」は益々高度になろうとしている。今回の論文でも問題定義したように「サイバーテロ攻撃」は実際の武力行使よりも大きな被害をもたらしかねない。一例として「中国大連の大学の中国人研究者が，米西海岸全域の電力網を破壊するためのサイバー攻撃に関する論文を発表した」とも報じられている。まさに一般生活におけるインフラの崩壊の脅威である。

今後益々の新しい「情報セキュリティ技術」の確立と普及を目指さなければならぬ事を痛感した。

インターネット普及以前のメディアにおいては，例えばブロードキャスティングなどは情報配信が一方で，かつその情報の伝達スピード，広がりもインターネットに比較して比べ物にならないほど遅く，かつその情報を視聴し

た視聴者からの情報配信においてもごく限られた範囲での情報配信のみ行われてきた。即ち限られた送り手の管理のみを行うことにより誹謗中傷・風評・思想誘導などを防止することが可能であったが，インターネットの普及とともに，誰でも情報配信が可能であり，かつ情報配信のスピードも一瞬にして世界を駆け巡ることができる。その意味で間違った情報が流れた場合，あるいは誹謗中傷・風評・思想誘導を目的とした情報配信には，より多くの情報を得る努力とその情報を正しく分析し正しく判断することが重要になる。ましてや「情報操作という軍事情報戦争」が行われている事実がある以上，いかに正しい世界情勢入手し分析するかの能力も問われる。教育と学ぶことが今後益々重要になるのは間違いない。

- 1) DES…Data Encryption Standard: 1976年 国立標準局（NBS）がアメリカ合衆国の公式連邦情報処理標準（FIPS）として採用
- 2) RSA…Rivest Sharmir Adleman: 3人が1978年に開発した公開鍵暗号方式の一つ
- 3) VPN…Virtual Private Network
- 4) SSL: …Secure Socket Layer: インターネット上で情報を暗号化して送受信するプロトコル
- 5) SaaS…Software as a service
PaaS…Platform as a service
IaaS…Infrastructure as a service
- 6) DRM…Digital Right Management

参考文献

1. 坪田知巳「2030年メディアのかたち」株式会社講談社, 2009年
2. 岸弘幸「ネット帝国主義と日本の敗北」, 2010年
3. 廉宗淳「行政改革を導く 電子政府・電子自治体への戦略」, 2009年

会計情報の有用性に関する研究 ——ブランド価値評価モデルの検証を中心に——

八角憲男*

要旨

企業の競争力を決定づける要因が、有形資産から無形資産へとシフトしていることが内外での実証研究により明らかにされてきた。同時にこうした変化は、無形資産の多くが貸借対照表に計上されず、有用性の低下を招くなどの問題を誘発し、無形資産研究の重要性をより高めるに至っている。

中でも代表的なものが、企業のブランド価値である。このブランド価値を含めた無形資産については、国際会計基準審議会（IASB）もかなり以前より注目をしており、米国では、1994年にジェンキンズ委員会が「Improving Business Reporting」を公表し、その中で「財務諸表は、このままではアンティークになる」との問題意識を提言していた。こうした状況も有力な動機の1つとなり、わが国でもブランド価値評価モデルの開発の気運が高まった。その後2002年には、経済産業省企業法制研究会により「ブランド価値評価研究会報告書」、いわゆる「経済産業省モデル」が公表された。それ以来、今日まですでに8年が経過している。

本稿では、「経済産業省モデル」の検証を行う。具体的には、会計情報の有用性という視点から、算式に対する様々な機関や研究者などからの評価、算式の中で特に影響力を持つ広告宣伝費比率、モデルに対する注目度などを中心に展開するものである。

キーワード 経済産業省モデル 広告宣伝費比率 会計基準コンバージェンス 無形資産計上の強制性 経済産業省モデルへの注目度

1. はじめに

企業の競争力を決定づける要因が、有形資産から無形資産へとシフトしていることが内外での実証研究により明らかにされてきた¹⁾。同時にこうした変化は、無形資産の多くが貸借対照表に計上されず、有用性の低下を招くなどの問

題を誘発し、無形資産研究の重要性をより高めるに至っている。

中でも代表的なものが、企業のブランド価値である。このブランド価値を含めた無形資産については、国際会計基準審議会（IASB）もかなり以前より注目をしており、米国では、1994年にジェンキンズ委員会が「Improving Business Reporting」を公表し、その中で「財務諸表は、このままではアンティークになる」との問題意識を提言していた²⁾。こうした状況も有

* 倉敷芸術科学大学産業科学技術学部准教授

力な動機の1つとなり、わが国でもブランド価値評価モデルの開発の気運が高まった。2002年には、経済産業省企業法制研究会により「ブランド価値評価研究会報告書」(以下、「報告書」という)、いわゆる「経済産業省モデル」が公表された³⁾。

その報告書の骨子は、(1)ブランド資産のオンバランスに耐えうるブランド価値評価モデルの構築 (2)ブランド使用料の考え方とその算定方法 (3)ブランド・マネジメント・モデルの提示という構成である。

本稿では、ブランド価値評価モデルの検証を中心課題に設定しているため、上記(1)ブランド資産のオンバランスに耐えうるブランド価値評価モデルが研究領域となる。

上記モデルが公表されてから8年が経過した今、「経済産業省モデル」の検証を行い、今後の展望をしたい。

2. 「経済産業省モデル」の概要

「経済産業省モデル」によるブランド価値評価の特徴は、公表財務データの数値のみにより算式が構築されていることにある。測定値の信頼性を高め、客観的妥当性が展開できなければ、オンバランスはかなはず、無形要因の価値

評価にあたっては条件が厳しく制約されている。そこで「経済産業省モデル」の示す3つのドライバーについて、それぞれのドライバーがどのような論理により構築されるに至ったかについてみていく。なお、ブランド価値評価モデルは、「図表1」のとおりである。各ドライバーの内容については、紙幅の関係から特に要点のみを中心にまとめてみたい⁴⁾。

2.1 PD (プレステージ・ドライバー)

PDは、ブランドの信頼性を獲得することによる効果である。ブランド製品を保有する企業はノン・ブランド製品を保有する企業よりもより高いキャッシュ・イン・フローを獲得でき、顧客の購入動機は価格だけではなく他の価値も認めていることにある。すなわち、PDは同業他社より安定した高い価格で製品等が販売できることに着目した「価格優位性」を表すドライバーである。

そこで、PDの算式の中心となるのは、①超過利益 ②超過利益のうちブランドに起因する部分 ③基準企業の選定である。それらは、公表財務数値を用いて算定可能としている。①超過利益率は、超過利益はブランド製品の売上原価1単位あたり売上高とノン・ブランド製品の売上原価1単位あたり売上高との差、すなわち

$$\begin{aligned} BV &= f(PD, LD, ED, r) \\ &= \frac{PD}{r} \times LD \times ED \\ &= \frac{\left[\frac{1}{5} \sum_{i=-4}^0 \left[\left(\frac{S_i}{C_i} - \frac{S_i^*}{C_i^*} \right) \times \frac{A_i}{OE_i} \right] \times C_0 \right]}{r} \times \frac{\mu_c - \sigma_c}{\mu_c} \\ &\quad \times \frac{1}{2} \left[\frac{1}{2} \sum_{i=-1}^0 \left(\frac{SO_i - SO_{i-1}}{SO_{i-1}} + 1 \right) + \frac{1}{2} \sum_{i=-1}^0 \left(\frac{SX_i - SX_{i-1}}{SX_{i-1}} + 1 \right) \right] \end{aligned}$$

S: 当社売上高

S^* : 基準企業売上高

C: 当社売上原価

C^* : 基準企業売上原価

A: 広告宣伝費(ブランド管理費用[※])

OE: 営業費用

μ_c : 売上原価5期平均

σ_c : 売上原価標準偏差

SO: 海外売上高

SX: 非本業セグメント売上高

図表1 経済産業省モデル

売上原価一単位あたりの価格差によって算定している⁵⁾。②ブランド起因率は、企業のすべての営業費用のうちブランドの開発、維持、管理等にかかるコスト（以下、「ブランド管理費用」という）が占める割合とするのが望ましいと考えられ、ここでは、「広告宣伝費」の営業費用に占める比率を採用している⁶⁾。③基準企業の選定は、同一業種内の平均値を基準値とする考え方と同一業種内の最低値を基準値とする考え方がある。ここでは、売上原価一単位あたり売上高が最低値となった企業にだけ超過利益率が生じないという後者を選択している⁷⁾。

2.2 LD (ロイヤルティー・ドライバー)⁸⁾

LDは、ブランドに対するロイヤルティの高さを示すものである。企業が、安定的に顧客を長期的に獲得できるかを反映させるものであり、それにより一定の販売量を確保できることに着目したファクターである。顧客は、ブランドからベネフィットを得られると判断する限り、その製品等を継続して購入する傾向が考えられる。

PDとLDによってブランドの効果は現れ、価格および数量の両面において、キャッシュ・フローが生み出されることになる。したがって、「図表1」のようにLDをPDに乗じることによって、ブランドから得られる現在および将来のキャッシュ・フローのうち、安定的で確実性の高い部分を算定できることになる。それは、売上原価5期平均より売上原価標準偏差を減算した数値を売上原価5期平均で除した数値になる。

LDは、ブランド価値の強度を示すとも表現できるドライバーである。そこで、ロイヤルティの算定にあたっては、いかなるデータを用いることが適切であると判断されたであろうか。

ここでは、①ブランド価値の強度と②ロイヤ

ルティを示す指標の考え方方が中心となる。①のブランド価値の強度については、顧客に対する売上高、営業利益等が考えられが、結果的には、売上原価の過去5年間の平均値から標準偏差を差し引いたものを売上原価の過去5年間の平均値で除することで求めている。たとえば、5年間の売上原価が同一であれば、LDは「1」で最大となる。②のロイヤルティを示す指標の考え方として、第1に民間の調査会社が公表している数量ベースのマーケット・シェアを利用する方法、第2に売上高シェアを利用する方法、第3に売上原価シェアを利用する方法が考えられた。それぞれの方法での検討結果は、データの客観性が高く、またマーケットの衰盛も勘案することができる売上原価の安定性を採用することが適切であるという結論に達した。

2.3 ED (エクスパンション・ドライバー)⁹⁾

EDは、本来の業種や本来の市場にとどまることなく、類似薬種、異業種、海外等他の地域へ進出するなどのブランドのもたらす拡張力に着目したファクターである。ブランド拡張力を示すEDはPDおよびLDと乗じることで、ブランド拡張によるキャッシュ・フローの期待成長を評価することができると考えられた。ここでの論点は、シナジー効果を捉えるための算式となる。そこで、EDとして海外売上高成長率および非本業セグメント売上高成長率を乗じることの意味についても検討が行われている。この場合、計算式の意味は、過去3年間の海外および非本業セグメント売上高成長率をPDおよびLDに乘じてブランド価値を算定することは、海外売上高の成長および非本業セグメント売上高の成長と同様に、次期のブランド価値が増加することが想定されると捉えている。この考え方こそ、客観的な立場からみた場合最善の方法であるとしている。

3. 「経済産業省モデル」の検証

「経済産業省モデル」は、公表財務数値のみのデータにより算式を構築している。それは、日本ばかりではなく海外からも関心が高く注目を集めた。しかし近年では、モデルの進展にやや小休止感がうかがわれる。モデル構築以来8年が経過した今、あらためて検証を試みたい。

3.1 「経済産業省モデル」の評価¹⁰⁾

3.1.1 日本ブランド研究所の評価¹¹⁾

1 PDにおける問題点

- ①PDの計算式では、超過利益率は売上原価率が少なければ、よりブランド力が強いという結果が得られる。それでは、生産拠点を低コスト国に移すことで、それだけでブランド価値が高まるということになるのか。
- ②日本での生産は、品質面で一定水準を維持していると考えるが、これはむしろブランド価値を下げる場合もあると考えられる。
- ③海外との取引が多い企業は、売上原価の比率は原材料価格や為替の変動によって著しく左右され、その要因によってブランド価値が大きく左右される可能性がある。

この他、代理変数としての広告宣伝費比率に対する疑問や曖昧な概念が制度化される可能性についての指摘がある。

2 LDにおける問題点

- ①LDでは、安定性の指標として売上原価の安定性を指標化している。消費者のロイヤルティは売上原価の安定性で表すことができるか。
- ②売上原価は、為替や原材料価格、またこれらを含めた生産コストにより大きく左右さると考えられる。したがって、売上原価の安定性

がブランド力の一つのファクターとすのには問題がある。

さらに、販売数量の安定性を用いた方が合理的や事実上不可能としているが、消費者調査の結果を用いることも選択肢と考えられる。

3 EDにおける問題点

- ①計算式の海外売上高の成長率と本業以外の売上成長率はブランド力を表しているか。たとえば単一商品のブランドで、国内向けを販売対象として、かつ高いブランド力を持っている場合、その区域限定のブランドの価値は、この計算方法では非常に小さく評価されることの問題である。
- ②本業の捉え方も問題となる。

3.1.2 FASB（米国財務会計基準審議会）の評価¹²⁾

- Hirose モデルは US-GAAP になる可能性があるとしたうえで、次のような指摘もしている。
- ①上場企業のブランド価値評価の場合、ブランド価値と時価総額を比較することのインプリケーションはどのような点なのか。
 - ②PBとCBを別々に評価しようとすると、PBの中にCBに依拠する部分がでてくるために、その部分がダブルカウントになるのではないか。
 - ③インターンジブルを広く捉えた場合、そこにはIC（インテレクチュアル・キャピタル）なども含まれる。たとえば、高い能力を有する経営者や販売力に優れる営業スタッフなどブランド価値に影響を与えるものとして無視できない要素である。仮に優秀なマネジメントが退陣した後にブランド価値が低下したケースがあったかについて、シミュレーションは行われているか。この他、LDでの売上原価

が代理変数として採用されていることなどに対する疑問がよせられている。

3.1.3 ブルッキングス研究所の評価¹³⁾

ブランド価値について意味のある客観的数量化が歴史上初めて可能になったこと100%同意するとした一方で次のようにコメントしている。

- ① Hirose リポートは、ブランドのオンバランス化を前提としたものか。それは、多大な困難が伴うと考える。価値評価の過程には主観的なイン・プットも含まれているように思えるが、たとえばPDの計算で、5年という年数をどのように考えればよいか。
- ② たとえば、ブランド価値が一定金額で表示されたとき、情報利用者は数値の計算過程を知ることができるか。
- ③ ブランドを注記ではなく、オンバランスすることのメリットは何か。
この他、確立されたブランドと新しいブランドを区別して考える必要はないかなどがある。

3.2 広告宣伝費の有効説をめぐる対立

これまで価値評価モデルを構成する3つのドライバーの論理とそれに対する評価をみてきた。算式では、売上高、売上原価、広告宣伝費、営業費用が価値評価のベースとなっている。中でも影響力のある数値が「ブランド起因率」である。「経済産業省モデル」では、ブランド起因率を算出する広告宣伝費は、ブランドの認知に有効であると判断され、「ブランド管理費」とみなされ価値を大きく左右する。ところが、その考え方とは異なる主張も存在した。それは「ブランドは広告ではつくれない」という研究結果にもとづく主張である。

3.2.1 広告宣伝活動と企業価値（有効説）

次は、広告宣伝活動の水準や広告宣伝への投資の安定性が、コーポレート・ブランド価値や株式時価総額にもたらす影響を分析した結果である。

「図表2」は、エレクトロニクス業界で広告宣伝投資の安定性、水準とコーポレート・ブラン

広告宣伝費比率

高

CB 価値 時価総額 セル B	0.402 0.40 高位変動	CB 価値 時価総額 セル A	0.260 0.270 高位安定
CB 価値 時価総額 セル D	0.433 0.432 高位変動	CB 価値 時価総額 セル C	0.356 0.391 高位安定

低 高

広告宣伝の安定性

低

低

広告宣伝費比率 = 広告宣伝費 / 販売費・一般管理費

広告宣伝費の安定性 = 広告宣伝費の変動係数 (= 標準偏差 / 平均) の逆数

ここでのサンプルは、エレクトロニクス企業94社のものであり、各セルはCB価値、時価総額の変動係数(標準偏差 / 平均)を示している。

(出所) 伊藤邦雄「レビューションを高めるコーポレート・ブランド経営」『リスクマネジメント business』2004年、9月号をもとに作成。

図表2 広告宣伝活動が企業価値に与える影響

ド価値、企業価値の安定性の関係性を検証結果である。

これによれば、「セルB 高位変動」は、広告宣伝投資が高水準であるが安定的に投資を行っていない。「セルC 低位安定」は、広告宣伝投資は低水準であるが継続的に一定水準の投資を行っている。この場合、両者を比較すると、「セルC」に属する企業群の方が「セルB」に属する企業群よりも安定していることが確認できる。すなわち、広告宣伝投資は企業価値に大きな影響を与える投資であることが確認できる。この投資も安定しなければ、企業として一貫したメッセージを顧客などの主要なステークホルダーに伝え続けることは難しいことを、上記の検証結果は示している。すなわち、広告宣伝費は、企業価値創造に有効であるといえる。

3.2.2 PRからのアプローチ（非有効説）

一方、上記の結果とはまったく立場を異にする主張も存在する。それは、「ブランドは広告でつくれない」というものである。

米国では、多くの有名ブランドが広告をまったく使わずにブランドが構築されているという企業が存在する。たとえば、新たなコーヒー文化を創ったといわれるコーヒーチェーン、スターバックスコーヒー（スターバックス）では、巨額な広告費は使われていない。年間13億ドルの売上を計上している割合からみれば、広告費はごく僅かなものであり、最初の10年間での合計は1,000万ドル以下となっている。これを売上からみた広告費の割合は、年間0.08%となり、わが国との隔たりはかなり大きい¹⁴⁾。

次に、ウォルマートも同様にほとんど広告を使わずに世界最大の小売業に成長している。その姉妹店にあたるサムズクラブにいたっては、広告はほとんどゼロにもかかわらず、1店舗あたり平均5,600万ドルの売上を記録している。

こうして広告費を使わずにブランド価値を高めている企業は、米国には数多く存在している。なぜなのか。

そこで注目すべきは、ブランド定着を測る場合、広告よりもPR（Public Relations）¹⁵⁾がすぐれているという調査結果がでていることである。

その内容は、新製品91種類のブランドを調査した結果、高い成功を収めたブランドは、低い成功のブランドに比べて、より多くのPR活動を展開する傾向にある。ブランド構築をする場合、米国における一般的なルールがある。それを要約すれば次の通りである。

どのようなキャンペーンでも第1段階においては、PRを使うべきである。PR活動とブランド構築の相関の調査では、「まだ、不十分ではあるが、PRが十分に活用されると、いかに著しい役割を果たせるかが明らかになった」と結論づけている¹⁶⁾。すなわち、広告宣伝費は企業価値創造に必ずしも有効とはいえない。

3.3 「経済産業省モデル」の注目度

無形資産の重要性が認識されたとしても、それを企業価値に結びつけるためには、「測定・定量化」が必須の課題となる。しかし、2002年6月に「経済産業省モデル」が公表されるまでは、十分なモデルは存在しなかった。同モデルが開発されて以来、今日までの注目度はどのような状況なのか。

第1に「経済産業省モデル」に関する研究論文を整理してみると、学部生、大学院生、研究者、実務家など幅広い層が取り組んでいる¹⁷⁾。内容を分類すれば、①モデル改良の提案、②評価モデルの比較による分析（日本経済新聞社（伊藤邦雄）モデル、インターブランド社モデル、電通モデル、博報堂モデルなど）、③モデルの完成度を高めるための課題などである。さ

らに、論文発表時期は、2002年に公表されて以来、近年までコンスタントに存在している¹⁸⁾。

第2は、「経済産業省モデル」の実務においての活用状況である¹⁹⁾。

たとえば、NRIサイバーパテント（野村総合研究所のグループ会社）は、「企業の知的財産評価プロジェクト」の一環として「経済産業省モデル」をもとにして、「企業ブランド価値評価データ」過去5年分を企業情報サービスとして顧客に提供している。モデルの内容は、前述のとおり、公表財務データを利用するため、その計算結果は透明性が高く恣意的な要素を排除していることで、財務諸表監査にも耐え得るBV（企業のブランド価値）を算出できるという捉え方である²⁰⁾。とはいっても、限界がないわけではないとも認識している。第1に、広告宣伝費が財務諸表に計上されない企業があることである。「経済産業省モデル」では、広告宣伝費はブランド起因率となり、その多寡がブランド価値に影響を与えるため、広告宣伝費の少額な企業のブランド力は、うまく捕捉できない。第2に、全上場企業を対象企業としているが、そのうち電力、ガス、都長銀・信託、地銀、保険、証券、ノンバンクなどの公益・金融セクターは、売上原価が把握できないため算出対象外となっている。第3は、ブランド力の高低は、人間の抱くイメージもあるため、公表財務データのみでは、その差が大きくなる可能性がある²¹⁾。

4. 会計基準コンバージェンスとブランド価値評価モデル

2009年12月18日、企業会計基準委員会(ASBJ)²²⁾より「無形資産に関する論点の整理」(以下「論点整理」)が公表された。論点整理は、2007年の8月にASBJと国際会計基準審議

会(IASB)との間で、会計基準のコンバージェンスの加速化に向けた取り組みへの合意(いわゆる東京合意)に従った検討結果として公表されたものである。そこでは、無形資産全般に関する包括的な会計基準を策定することが目的とされ、プロジェクト計画表が公表されている²³⁾。現在は、当初計画していた作業が遅れているものの、今後の進行にともない、会計基準コンバースが日本の会計基準にどのような影響を与えるのであろうか。

4.1 会計基準コンバージェンスのおもな論点

日本の会計基準コンバージェンスに関する論点は多岐にわたるが、無形資産に関する論点は、以下の3つである。それは、①M&Aにより取得した、無形資産の強制性、②M&Aにより取得した研究開発のプロジェクト(IPRD)、③のれんの償却の可否、である。これらすべては、M&Aによって買収企業が買収対象企業より取得した無形資産に関する論点であることが理解できる。

では、M&Aで取得した無形資産の取り扱いにどのような影響を与える可能性があるのか具体的にみていくたい。

M&Aの買収価額は、買収対象企業の簿価総資産と比較し、乖離が生ずることが多い。

買収価額は、PPA(Purchase Price Allocation)²⁴⁾を通じて簿価総資産にあたる額を個々の有形資産に配分する必要がある。

ここでの最大の問題は、超過収益力やシナジー効果を個々の無形資産に金額配分できるか否かである。すなわち、PPAを通じて無形資産の価値評価が行われるということになる。

4.2 無形資産計上の強制性

PPAにより、買収価額を個々の資産に金額

配分する場合、無形資産と有形資産を区別する必要がある（識別可能性）。したがって、無形資産を他の有形資産と区別して把握するためには、無形資産特有の識別要件を設けることが必要になる。

以下は、日本基準、国際会計基準とともに設けている「法的・契約基準」と「分離可能性基準」の2つである。

法的・契約基準 M&Aにより受け入れた無形資産が、法的権利、または独立した第三者との契約から発生したものであるという基準である。例えば、特許権などがこれにあたる。

分離可能性基準 M&Aにより受け入れた無形資産が、他の資産から分離して譲渡可能であることを要求するものである。これは、無形資産が法的権利等の有無に関わらず、分離して譲渡可能であれば識別可能とするものである。

日本基準、国際会計基準ともに、2つの基準のうちいずれか満たせばよいとしている。

4.3 日本基準と国際会計基準の相違点

上記、無形資産に関する論点の、①M&Aにより取得した無形資産の強制性について、日本基準と国際会計基準とでは違いは何か。

国際会計基準は、前述の2つの基準（①法的・契約基準、②分離可能性基準）のうち、いずれか満たすものについては、貸借対照表に計上しなければならないとしている。それに対し、日本基準は、同様の条件の場合、計上する

かどうかは任意としている。そこで、計上しない場合は、「のれん」としていずれの無形資産にも区別できない資産として計上することになる。

4.4 会計基準コンバージェンス後の日本の会計基準

公開草案によれば、「識別可能性要件」を満たす無形資産については、原則として計上を要求することとし、その強制性については、国際会計基準への統一を図っている。（企業会計基準公開草案26号「企業結合に関する会計基準（案）」第29項）

さらに、分離可能性基準は、「企業又は事業と独立して売買可能である」とこととし、売買可能であるためには「当該無形資産の独立した価格を合理的に算定できなければならない」としている。

4.5 日本の会計実務に与える影響

会計基準コンバースにより、従来までは「のれん」に含めてきた重要な無形資産を個別具体的に識別をして貸借対照表に計上することが求められる。しかし現時点では、無形資産に関する包括的な会計基準は存在しないため、無形資産として計上すべきものの具体的な項目は示していない。それは国際会計基準での例示が参考になると思われる。

5. おわりに

本稿での検証を総合的に見れば、第一に学界への貢献が多大であったことだと考えている。それは、公表財務データのみでブランド価値評価モデルが構築され日本から初めて世界に発信する点で画期的であり高く評価されること。次にブランド重視の企業経営が求められる中、今

後のブランドに関する研究に取り組むにあたり、本モデルは有益なベースとなる貴重なモデルである。

前述の「経済産業省モデルの注目度」でも一部述べたが、現に、学部生でも深く関心を示す者も多く、大学院に進学する学生も少なくない。さらに、ブランド資産計上の必要性を訴え、会計情報の有用性を回復する突破口となる提示は、極めて意義深いものである。

一方、そうした称賛の声とは裏腹に、モデルに対する評価は必ずしも肯定されるものばかりではない。むしろ、過度な完璧主義を追求しようとする動きや批判も多い。たとえば、前述の「経済産業省モデルの評価」では、超過収益率、広告宣伝費比率、売上原価の安定性のそれぞれの算出方法をはじめ、克服すべき問題点の指摘が多い。しかもそれぞれの問題は、容易に解決できない。また、確かに本モデルに関する研究は、学部、大学院、研究者、研究所等での論文（近年は一部、考案も存在するが、計算式の一部修正が多い）も存在するが、研究上の障壁もあり、やや休止感もある。さらに、ブランド価値のオンバランスに関しては、むしろ企業価値に貢献していると思われる重要な財務情報をどのように開示させるかという問題として捉え、適用可能性については、中長期的な検討課題という位置づけが時代の趨勢かと思われる（開示方法）²⁵⁾。

「経済産業省モデル」は、「古い？」という向きがある。筆者はそうは思わない。確かに現時点では、企業内部で管理会計的に社員の活力を高めるなど、そうしたツールとして利用するのが現実的ではある。しかし、2006年開始となった企業結合会計基準によるパーチェス法適用によってM&Aにおける買収対象企業の無形資産も原則時価評価が求められる。日本でも、会計上は無形資産価値評価が開始されたといって

もよい。したがって、資産計上が求められる可能性は低くなく、無形資産価値評価は一層重要なであろう。「経済産業省モデル」は静止した古さではない。小刻ながらも発展を遂げており、生きているのである。中長期的に「ブランド価値定量化」の革新が起こることを期待したい。

- 1) アメリカのブルッキングス研究所を中心として無形資産を多面的に研究するプロジェクトが1997年から開始された。その研究成果の一部として、企業価値の決定因子が有形資産から無形資産へと逆転していることを裏付けている。

M. Blair and T. A. Kochan, *The New Relationships: Human Capital in the American Corporation*, Brookings Institute, 2000.

伊藤邦雄「無形資産の論点」『会計』森山書店、2004年5月、第165巻、第5号、5頁。また、日本でも1986年3月時点と2003年3月時点での有形資産と無形資産の割合が研究調査され、やはり有形資産より無形資産の比重が高い状態にあるとの結論が出されている。『通商白書2004—「新たな価値創造経済」へ向けて—』経済産業省、2004年、61頁。

- 2) ジェンキンズ報告書は、将来情報や非財務情報の導入などを重視し、経営目的に関する情報について外部への情報化を強調する点に特徴がある。伊藤邦雄、前掲書、4-5頁。
- 3) 経済産業省企業法制研究会・ブランド価値評価研究会は、同省産業政策局長の諮問機関として2001年7月に組織された。1年間で約200時間の審議を行い、その成果を2002年6月に「ブランド価値評価研究会報告書」として日本語と英語で公表した。広瀬義州、吉見宏『日本発ブランド価値評価モデル』税務経理協会、2003年、1頁。
- 4) 経済産業省企業法制研究会ブランド価値評価研究会『ブランド価値評価研究会報告書』、2002年、45-54頁。
- 5) 期間については、近年の時価総額との相関から5年が最適であると判断している。過去3年では、データの安定性に乏しく、単年度のデータが与える影響度が高いとの問題が発見され、

- 過去10年では、過去10年間のデータの影響が一律にプレステージ・ドライバーに影響を及ぼし、経営にスピードや経済情勢の変化などが反映されないなどの問題が発見されている。経済産業省企業法制研究会ブランド価値評価研究会、前掲書、47頁。
- 6) こうした状況をふまえ、上記の費用すべてに無条件にブランド管理費用として、ブランド起因率の算定に用いることは、恣意性の排除という観点からも適切とは考えられない。また、ブランド管理費用は、財務数値として公表されていないことや統一的なデータが入手できないという難しい状況もあった。そこで、広告宣伝費がブランドの認知に重要な役割をもっていると判断し、営業費用に占める広告宣伝費の比率に着目し、これをもってブランド起因率とするという結論がだされた。広瀬義州ほか、前掲書、248頁。
 - 7) 広瀬義州ほか、前掲書、46頁。
 - 8) 経済産業省企業法制研究会ブランド価値評価研究会、前掲書、50-51頁。
 - 9) 経済産業省企業法制研究会ブランド価値評価研究会、前掲書、52-54頁。
 - 10) 「経済産業省モデル」に対する評価については以下も参照されたい
 - ① 岡崎一浩「プラント価値の資産計上は夢のまた夢」『週刊エコノミスト』毎日新聞社、2002年9月10日号、81-82頁。
 - ② 藤田敬司「わが国の知的財産会計の現状と国際的動向」『知的財産会計制度』東京教育情報センター、2005年、83-106頁。
 - ③ 「松島教授のIT経営学」に関するWebサイト、(「第1章企業の価値とは何か(2)無形資産評価の重要性(3)無形資産のこれまでの研究」<http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/Watcher/20060706/242725>、2006年7月24日現在)を参照。
 - ④ 伊藤邦雄「無形資産の時代—価値の定量化—」『やさしい経済学』2005年8月22日、日本経済新聞、朝刊。
 - 11) 日本ブランド戦略研究所のWebサイト(「実践! ブランド戦略 2004年掲載分」、<http://www.japanbrand.jp/>、2007年11月9日現在)を参照。
 - 12) 広瀬義州「ブランド価値評価モデル」知的財産総合研究所編『「ブランド」の考え方』中央経済社、2003年、110-112頁。
 - Robert H. Herz ほか、広瀬義州「FASBによる経済産業省『ブランド価値評価モデル』の評価」『企業会計』中央経済社、2002年、No. 10、97-108頁。
 - 13) 広瀬義州「ブランド価値評価モデル」知的財産総合研究所編『「ブランド」の考え方』中央経済社、2003年、110-112頁。
 - Paul Zarowin、広瀬義州「ブルッキングス研究所による経済産業省『ブランド価値評価モデル』の評価」『企業会計』中央経済社、2002年、No. 11、97-104頁。
 - 14) 日本企業の06年度における上場企業の売上高に対する広告宣伝費の割合は、01年度以降減少傾向にあるが、およそ1%程度となっている。中でも、比率の高い企業では、健康コーポレーション(67.9%)、ウェブクルー(52.2%)、通販のプライム(36.8%)、ビオフェルミン製薬(34.4%)続く。上位20社を業種でみると、通販系、インターネット関連、携帯電話関連などがあげられる。日経広告研究所編『有力企業の広告宣伝費 平成19年版』日経広告研究所、2007年、17頁。
 - 15) 1800年前半からアメリカで使われ始めた用語で、公衆(Public)との良好な関係(Relations)を得るためになされるコミュニケーション活動と定義される。日本では、PR活動のことを広報活動という。PRと広告の違いは、第三者に与える影響力、媒体への露出のしかたにおいて相違がある。前者は、メディアが取り上げる価値があるものと判断されれば、媒体に掲載される。その結果、第三者から受ける評価・信頼度は高くなる。さらに、原則として各企業には費用の負担はない。後者は、新聞、雑誌、テレビ、ラジオ、などのマス媒体のスペースや時間枠を買うことにより、広告を掲載する。限られたターゲットにアプローチする場合には有効であるが、効果の大きい媒体ほど広告料金は高くなる。占部都美編『経営大事典』中央経済社、1994年。を参照。
 - 16) この調査は、シュナイダー・アンド・アソシエイツがボストン大学とハーバード大学の協力で行われたもので、PR活動とブランド構築の相関を調べたものとしては、最初のものとされ

- ている。それらに関するものとして、以下を参照。
- ・ Al Ries and Laura Ries, *The Fall of Advertising and The Rise of PR*, Haper Collins Publishers, Inc, 2000. (共同 PR 株式会社翻訳監修『ブランドは広告でつくれない』翔泳社, 2003年。)
 - 17) 「経済産業モデル」に関する論文は、学会誌、専門誌や Web 上から収集可能である。
 - 18) 改良提案に関する論文も少なくなく、必ずしもその適用は適当ではない場合がある等の指摘も存在する。その一例として立野哲宏ほか「経済産業省ブランド価値評価基準企業に関する改良提案」『日本オペレーションズ・リサーチ学会和文論文誌』2008年、51巻、44-53頁。
 - 19) その他の種類のモデルの活用については、以下を参照。
 - ①横田浩一「ブランド価値評価モデル『CB バリューター』とその活用」刈屋武昭『ブランド評価と価値創造——モデルの比較と経営戦略への適用』日経広告研究所, 2005年, 134-171頁。
 - ②松浦祥子「ブランド資産価値評価とブランド・マネジメント」刈屋武昭『ブランド評価と価値創造——モデルの比較と経営戦略への適用』日経広告研究所, 2005年, 56-68頁。
 - 20) 広野彩子「ブランド価値の測り方」『日経ビジネスマネジメント』日経 BP 社, 2008年, 88頁。
- 21) NRI サイバーパテント「ブランド価値評価サービスを開始」『NEWS RELEASE』2005年10月11日。 <http://www.nri.co.jp/news/2005/051011.html>
- 22) 現時点の日本における会計基準設定団体である。これまで、金融庁の「企業会計審議会」がその役割を担ってきたが、2001年に会計基準委員会（ASBJ）に引き継がれた。ASBJは、「民間の団体」であることが大きな特徴である。
- 23) 当初の計画では、公開草案の公表は2010年10月～12月）であったが、現在は進行が止まっており、2010年9月16日にプロジェクト計画表の更新がされた。それによれば、公開草案の公表は2010年10月～12月、無形資産に係る会計基準の最終公表は2011年4月～6月となっている。
- 24) 国際会計基準の識別可能な無形資産の例では、
 - ①販売関係、②顧客関係、③文化・芸術関連、④契約関係、技術関係に分類し、契約上の権利・その他法律上の権利と分離可能なものに分け、それぞれ具体例が示されている。

(出所) IFRS3 Business combinations Illustrative Examples.
- 25) 中條祐介「無形資産の開示と視点」伊藤邦雄『無形資産の会計』中央経済社, 2005年。

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——

榎 原 一 也*

要　旨

日本企業は、現在、事業再編や「選択と集中」戦略により、業績低迷からの脱却やV字回復を目指している。だが、組織変革に成功する企業が存在する一方で、変革に遅れる企業や大胆な変革ができず現状維持に甘んじてしまう企業も存在する。後者には、経営環境の認識を歪ませる「認知バイアス（cognitive bias）」が作用していると考えられる。

本研究では、リスクマネジメントの一環として「事業撤退基準」を設定することにより、認知バイアスが克服でき、経営陣が将来志向の積極的な戦略的事業撤退を行いうるということを、理論的検討により明らかにした。また、実践的に有効な2つの「事業撤退基準」を具体的に提示した。

キーワード：認知バイアス、スキーマ、経路依存性、組織的慣性、事業撤退基準

1. はじめに

なぜ経営陣は撤退のタイミングをつかむことが難しいのか。それは例えば、「先代から受け継いだ伝統事業を自分の代で止めるわけにはいかない」、「この事業は将来大成する」、「今まで通用したビジネスモデルはこの先も通用する」、「事業に投下した資金を無駄にするわけにはいかない」といった心理が「撤退障壁」¹⁾となり、戦略的意思決定に作用しているからである。経営陣はリスク・トリートメント（対策）としてリスクの除去（撤退）が必要であると分かっていても、心理的な影響により撤退のタイミング

をつかむことができず、事業を継続させてしまいがちである。このような影響が組織的慣性（現状維持志向）を生み、企業は長期的な業績低迷に陥ってしまう。その段階で経営陣が撤退の意思決定を下そうとしても、それは競争の敗退や事業の不採算性などを理由とした、追い込まれた後の消極的な意思決定となってしまう。これはまさに「受動的撤退」である。

事業撤退が消極的な意思決定となる前に、事業を継続させてしまう心理的な影響を軽減することはできないであろうか。本研究は2段階で考察する。まず、事業撤退の意思決定に心理的な影響を与える「認知バイアス」を明らかにする。認知バイアスとは、人が対象または現象を知覚する際に、過去の事象、経験、学習などに依存することによってもたらされる直感、偏

* 中央大学大学院商学研究科博士後期課程

見、先入観（思いこみ）、願望、不安である。日常的に、経営陣は自己の利害や経験などから形成した「スキーマ（schema：認識枠組み）」に沿って合理的な選択（戦略的意思決定）をし、現場も過去の経験や学習などから同様の問題解決をしている²⁾。通常、認知バイアスはさほど問題とはならない。認知バイアスが問題となるのは経営環境が変化（顧客ニーズや技術の変化）するような局面である。なぜなら、経営陣と現場は組織のスキーマを変えることが容易ではなく、結局環境に適応できず、業績低迷や競争逆転などをもたらしてしまうからである。

次に、本研究では認知バイアスを軽減する方法を考察する。具体的には、企業がリスクマネジメントの一環として「事業撤退基準」を設定すれば、認知バイアスは軽減できると考えた。事業撤退基準が認知バイアスの軽減に期待できるのは、それが経営陣と現場双方に経営環境に関する情報を共有させ、現場に「事業を継続する意義」に関する説明責任を課すからである。また、撤退検討期間を設けることも、経営陣と現場が撤退に関するコンセンサスをお互いに得ていくプロセスとなり、有効である。以上のような考察から本研究では、認知バイアスの軽減に有効な事業撤退基準を提示する。

2. 事業撤退における認知バイアス

2.1 組織的慣性をもたらす認知バイアス

経営陣と現場は各々の立場と役割で異なった「スキーマ（認識枠組み）」を有し、それに基づき問題解決を行っている。経営陣は製品・市場の選択（新製品開発や多角化戦略などの成長戦略）ができるような全社戦略に関するスキーマ（沼上・浅羽・新宅・網倉、1992）を有しております、現場は最適な業績を目指し、業務プロセスや資金調達などに関わるスキーマ（古川、

2003）を有している。つまり、経営陣が戦略的意思決定に関わるスキーマを持ち、現場は管理的意思決定に関わるスキーマを持っている。

詳しく言えば、経営陣はコア事業の経験から確立された組織や事業に関するスキーマを企業の方向性を決める地図として用い、多角化戦略や戦略的提携などを行う。Prahalad and Bettis (1986) はこれを「ドミナント・ロジック（dominant logic）」と呼び、このロジックが多角化戦略を成功へと導くと指摘している。だが、経営陣は経営環境が変化しても、自らのスキーマに依拠し、組織的慣性（現状維持志向）をもたらしてしまうこともある。組織的慣性とは、意思決定者が現行マネジメントの有効性を確信することからくる現状維持志向である。つまり、経営陣は自らの慣性に従うため経営環境の変化に対応しようとしているのである。例えば、フォードとGMの企業間競争もフォードが顧客ニーズの変化（人とは異なる車種へのニーズやステータスとしての車に対するニーズなど）に対応できず、単一車種（T型）にこだわったためにGMのフルライン戦略に敗北してしまった（野中、2002, pp. 27-50）。

他方、現場にも組織や事業に関するスキーマから、組織ルーティンの形成や修正、さらにはビジネスの知識やスキルの創造を果たしている（古川、2003）。だが、現場のスキーマにも組織を硬直化させるような組織的慣性はある。経営環境の変化によって現実とのギャップが組織ルーティンに生じたとしても管理者や部門リーダーは自らのスキーマに依拠してしまい、習得した組織ルーティンを新たなものに置き換えることができない。

それでは、経営陣と現場のスキーマはいかに形成されるのであろうか。本研究では、経営陣も現場も歴史的条件（過去の経験や履歴など）からスキーマを形成しているとみなす。つま

り、スキーマは歴史的「経路依存性 (path dependence)」(Arthur and Arrow, 1994; Barney, 2002; 岡崎, 1998) によって形成・強化される。そもそも経路依存性は、機械トラブルからタイピングの早さを調整しようと、「QWERTY 配列」にした過去の経路が現在のキーボードの普及をもたらしているという経済史の研究がある (David, 1985)。だが、経路依存性は、製品の普及だけではなく、組織文化についてもいえることである (岡崎, 1998)。

本研究では、経路依存性を「歴史的条件（過去の経験や資源など）が組織プロセスの展開に影響を与えること」と定義する。スキーマは突然出現したのではなく、以前の戦略や組織学習などからもたらされた経路依存性である。また、経路依存性には「正の効果」と「負の効果」がある。正の効果とは、歴史的条件（過去の経験から確立されたノウハウ、考え方、経営資源など）が戦略的思考に結びつき企業の多角化や事業の成功を導くプラスの効果をいう (Arthur and Arrow, 1994; Barney, 2002; Prahalad and Bettis, 1986)。負の効果とは、歴史的条件が経営環境の適応に不適当な場合でも依存してしまうマイナスの効果である (Barnes, 1984; 楠原, 2009)。このマイナスの効果は「認知バイアス」と置き換えることができる。

心理学における認知バイアスは、ヒューリスティック (heuristic) によって生じた隔たり、言い換えれば、意思決定者が心的なショートカ

ットを使って問題解決を行うために意思決定が歪められてしまうことをいう (Tversky and Kahneman, 1974)。認知バイアスには、①利用可能性ヒューリスティック (availability), ②代表的ヒューリスティック (representative), ③調整と係留ヒューリスティック (adjustment and anchoring) の3つがある。まず、利用可能性ヒューリスティックは意思決定者が判断しやすい事柄や事項を優先することをいう。次に、代表的ヒューリスティックは意思決定者が特定のカテゴリーの中で典型となる事柄や事項を過大評価することをいう。最後に、係留と調整ヒューリスティックは意思決定者が最初に直観的に判断した値や与えられた値を基準として、調整を行い、確率推定することをいう。

Barnes (1984) はこれらの心理学における認知バイアスが戦略的計画 (strategic planning) のプロセスに作用すると、誤った方向へ導いてしまうと指摘している。経営陣や現場が判断しやすい事柄や事項は、過去の経験や学習などから導かれ、企業が一度成功体験をすれば、それを「過信 (overconfidence)³⁾」してしまう。これらが致命的となるのは経営環境が変化する局面（顧客ニーズの変化や技術の変化）である。なぜなら、経営陣や現場は回顧的なシングル・ループ学習 (Argyris and Schön, 1978) で蓄積された成果、データ、経験、成功体験に依存することにより、経営環境の変化に対応しようとしたからである (楠原, 2009)。

	業績	経験則	サンク・コスト	感情
認知バイアスの源泉	<ul style="list-style-type: none"> ・売上や利益などの財務的データ ・マーケットシェアや顧客満足度などの非財務的データ 	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスでの成功体験 ・ルーティン 	投資した金額、労力、時間	<ul style="list-style-type: none"> ・戦略的成功や失敗からくる願望や不安 ・戦略の変更に対する不安

図表1 認知バイアスの源泉

具体的に、認知バイアスの源泉（歴史的条件）となるのは、①売上や利益などの業績、②現行のビジネスモデルや経営戦略などから得た経験則、③サンク・コスト（投下した資金・労力・時間）、④戦略の成功や失敗などからもたらされた感情（願望や不安）である（図表1）。企業は組織変革が求められる状況になってしまっても、これらが源泉となって現状維持志向を強めてしまうのである。

以上をまとめると、経営環境の認識を歪ませる認知バイアスは、経営陣や現場が経営環境の変化局面で歴史的条件に依存してしまったために、組織プロセスの展開において負の影響（組織的慣性）を与えててしまうものである。次節では、撤退障壁となる認知バイアス、すなわち事業を継続させてしまう経営陣と現場の認知バイアスを明らかにする。

2.2 経営陣の認知バイアス

経営陣が事業を継続させてしまう撤退障壁は主に3つある。まず、業績や経験則による認知バイアスがあげられる。これは経営陣が意思決定を下す際に経営環境や経営戦略などに関わる事象を経路依存性の負の効果で狭く捉えてしまう「経営陣の経営近視眼」といえる。経営陣の経営近視眼には以下の4つがある。①自社のマーケティング上の使命を狭く解釈する「マーケティング近視眼」（Levitt, 1960）、②収益性の高い事業、または戦略が成功している事業にばかりに気をとられる「事業戦略近視眼」、③短期的に売上を伸ばし、コストを抑えるということばかりに気をとられる「業務的近視眼」⁴⁾、④経営環境が変化しても過去に培った経験や成功体験などが唯一絶対の論理となりこの論理を変えようとしない「経験則による近視眼」（榎原, 2009）である。

次に、サンク・コストによる認知バイアスが

あげられる。経営者が撤退を決定することは損失額を確定することで、いわば財務的なマイナス要因を企業が負担しなければならないことを意味する。サンク・コストとは、過去のコストであり、投入したら回収不能となるコストである。このコストは、たとえ事業撤退ないし事業縮小を行ったとしても回収することができない。例えば、「転用のきかない耐久資産（特定用途の固定資産）」、すなわち、事業に対する初期投資が大きく、他に転用ができない事業ほどサンク・コストは大きくなる。これは参入障壁にもなるが撤退障壁にもなるのである（Porter, 1980）。

サンク・コストによる認知バイアスは以下の2つに絞ることができる。1つは「サンク・コスト効果」である。サンク・コスト効果は、行動心理学や行動ファイナンスなどの分野で研究され、一般的に過去に費やした金額や時間に対し過剰にコミットするという意味で用いられる（三浦, 2005, 41-74頁）。この効果は仮に成功的確率が低くても、将来的には赤字事業の業績が回復するかもしれないという期待と過去に費やした事業の投資を無駄にしたくないという心理的な影響から事業を継続させてしまう。2つ目は、「撤退に係る将来のサンク・コスト（撤退した後に発生するサンク・コスト）」である。仮に経営陣が将来的に事業撤退を考えても撤退後に生じるサンク・コスト（例えば、雇用の保証、設備撤去費、契約解除のペナルティ、土壌改善費などにかかる直接・間接的コストの負担）を敬遠し、事業を継続させてしまう。

最後に、感情による認知バイアスがあげられる。経営陣は撤退によって既得権が侵害される場合や先代から続く伝統事業を自分の代で終わらせたくない場合などから撤退に対して抵抗感を抱きがちである。その結果、経営陣は不採算事業を継続する意思決定をしてしまうのであ

る。

2.3 現場の認知バイアス

経営陣が撤退の必要性を感じても、現場から「心理的抵抗」を受ける（古川, 2003）。心理的抵抗とは、「変革をしないための理由付け（言い訳、逃げ口上）」である（古川, 2003, 135頁）。これは新しいことに取り組むためのモデルがないことや、今までの仕事を否定されたと感じること、さらには積み重ねた労力を無くしてしまうことから生じる（古川, 2003, 141-143頁）。まさに心理的抵抗は、現場の現状維持志向が現れたものであり、それは認知バイアスによってもたらされる。つまり、経営陣は現場の認知バイアスの影響を受けてしまい、撤退の意思決定が下せなくなってしまうのである。

現場の認知バイアスは以下の3つがある。まず、業績や経験則による認知バイアスがあげら

れる。これは現場が組織ルーティンから事象に対する評価を狭く捉えてしまう「現場の経営近視眼」といえる。現場も①短期的に売上を伸ばし、コストを抑えるということばかりに気をとられる「業務的近視眼」や、②経営環境が変化しても過去に培った組織ルーティンが唯一絶対となり新たなルーティンに置き換えようとした「経験則による近視眼」に陥る。

次に、サンク・コストによる認知バイアスもあげられる。現場も一度始めた事業に関するコスト（時間・費用・労力など）を無駄にしたくないというサンク・コスト効果が作用する。さらに、感情による認知バイアスも存在する。例えば、開発者や従業員は事業に対する愛着などから撤退に対して抵抗する。実際、現場が率先して経営陣に撤退を進言することは自分や部下の職を失う可能性から考えるとまずあり得ない。

	業績や経験則による 認知バイアス	サンク・コストによる 認知バイアス	感情による 認知バイアス
経営陣の 認知バイアス	【経営陣の経営近視眼】 <ul style="list-style-type: none">・マーケティング近視眼・事業戦略近視眼・業務的近視眼・経験則による近視眼	・サンク・コスト効果 ・撤退に係る将来コスト	歴史や伝統事業、既得権、利害関係者に対する温情など
現場の 認知バイアス	【現場の経営近視眼】 <ul style="list-style-type: none">・業務的近視眼・経験則による近視眼	・サンク・コスト効果	事業への愛着、撤退への不安、利害関係者への温情など

図表2 撤退障壁となる認知バイアス

以上をまとめると経営陣と現場の認知バイアスは図表2となる。これらの認知バイアスが組織的慣性を生み、事業を継続する意思決定を下してしまうのである。

3. 事業撤退基準による認知バイアスの是正

3.1 事業撤退基準の現状

認知バイアスを軽減するためには、事業撤退基準を設定することが有効である。その理由は

以下の3つである。まず、撤退基準を設定することで、経営陣と現場とが環境変化に関する情報を共有することができ、組織的慣性を軽減できるからである。次に、撤退基準の導入によって現場は、所属事業の将来性や有効性などを立

証し、説明する責任が課される。したがって、現場の慣性は撤退基準により軽減されるからである。最後に、撤退までの検討期限を設けることで現場の撤退に対する納得や合意（撤退のコンセンサス）が得られるからである。

結果変数	採用企業	概要
EVA（経済付加価値）	東急電鉄	EVAを撤退基準として採用
	東芝	東芝が独自に開発したTVCが2年間マイナスだった事業は撤退の検討対象となる。
	日立製作所	日立製作所が独自開発したFIVを撤退基準に採用
	京セラ	京セラ版EVAであるEVE（企業付加価値の向上）
	パナソニック電工	松下電工式経済付加価値MEP仮想資本金が2分の1で撤退を審議
CCMとFCF (フリー・キャッシュフロー)	パナソニック	3年連続でマイナスの場合、原則撤退させる。 CCM（キャピタル・コスト・マネジメント）は、パナソニック版EVAで、負債の金利や株主配当などを基に、調達資本にかかるコストと投下資産の割合から計算
独自の格付け制度とEVA	三菱商事	格付け制度とEVA、さらに3年連続EVAが赤字
営業キャッシュフローとROA	クラレ	実際この基準でTVスクリーンと香料事業を撤退
NPV（正味現在価値）	東京海上	金融機関で初めての導入
	TDK	3年間赤字または収益性の低い事業を撤退対象とする。
営業利益率	積水化学	営業利益率が3%を下回ると撤退の検討対象となる。
投下資本経常利益率	藤田観光	投下資本経常利益率が3期連続で営業赤字だった5%未満の事業を撤退対象とする。
3半期連続の最終損益赤字と実質的な債務超過転落	ニチメン	3半期連続の最終損益赤字と実質的な債務超過転落の2基準のいずれかに該当する場合に撤退する。
売上や利益	リクルート2008	新規事業からの撤退基準を下回る事業は1年以内に撤退
マトリックス評価	三井化学	各事業の成長性や収益性、技術的な強みなどをマトリックスで評価し、最低ランクの事業を見直し。
企業目標	三菱マテリアル	各カンパニーの目標に達していない事業は、原則撤退を検討する。

出所：日本経済新聞朝刊および日本産経新聞（2000年1月から2009年4月まで）より作成

図表3 事業撤退基準

実際、事業撤退基準を設定している企業はどれくらい存在するのか。今口・李・申・野坂（2006）の調査によれば、日本企業の撤退基準

に関しては、「特に決められていない」が64.2%で、「利益をもとにした基準」が19%である。半数以上の日本企業は具体的な指標として撤退

基準を決めていない。企業が基準を設定しない理由として、「成果が出るまでやり通す」などの認知バイアスが作用している可能性がある。したがって、経営陣が認知バイアスの影響から経営環境の変化を誤認してしまわないように、事業撤退基準での適正な評価が必要となる。

そもそも撤退基準はGEのマーケットシェア1位または2位以外の市場からの撤退する基準が成功したことにより注目された。しかし、近年では、多くの企業がマーケットシェアではなく「EVA (Economic Value Added : 経済付加価値)」を活用し、2年や3年という撤退検討期

間をもうけていることが特徴としてあげられる(図表3)。まず、企業がEVAを業績評価尺度とする意義として櫻井(2002)は、①企業価値と連動しているため、経営陣が経営効率の向上に努力するようになる点、②株主が期待する利益を評価基準にしているため株主重視の指標である点、③設備投資の経済計算で計画段階と評価段階の整合性が高い点をあげている(櫻井, 2002, 7頁)。また、多数の企業はEVAがスタン・スチュワート社の商標登録であるため、独自の名称を用いている(図表4)。

名称	会 社	計 算 式
OVA	オリックス	各事業部門税引前利益 - リスク調整後資本 × 株主期待収益率
EVE	京セラ	不明
FIV	日立製作所	税引後事業利益 - 投下資本額 × 資本コスト (%)
TVA	TDK	利払い前税引後利益 - (借入金 + 株主資本) × 総資本コスト率
TVC	東芝	利払い前税引後利益 - (借入金 + 資本金 + 余剰金) × 資本コスト率

出所：日本経済新聞朝刊および日本産経新聞(2000年1月から2009年4月まで)より作成

図表4 独自のEVAを採用している企業

ただし、EVAの導入には留意すべきこともある(櫻井, 2002, 7-9頁)。①企業が株主だけではなく、他の利害関係者の多元的目的を志向しているときには、EVAは合理的ではない。②日本の資本構成は負債比率が高い。③日本の資本市場は非効率であるため、企業価値や株価に反映されたものが必ずしも意図した結果をもたらさない。④資本コストの計算は日本の状況に合わせて弾力的に適応しなければならない。⑤経営が後ろ向きになる可能性がある。したがって、企業は時流に乗ってEVAを導入するのではなく、EVAの特徴と留意点を考慮し、自社の基準として合っているのかを検討する必要がある。

次に、撤退までの検討期間に関しては「中期

経営計画」にあわせている傾向が見られる。業種(ユニクロやリクルートなど)の違いによって検討期間は異なる可能性が高いが、多くの企業(パナソニック、TDK、ニチメン、キヤノンなど)は3年という検討期間⁵⁾を設定している。日本では、古くから忍耐力の大切さを意味する言葉として「石の上にも3年」という言葉を使う。これは「冷たい石の上でも3年もいれば温かくなる」ということから、我慢強く辛抱すればやがては成功するという意味で用いられる。だが、Drucker(1990)が指摘したように、3年という期間は3度のチャンスともいえ、「3年もかけて成功しなければ諦めろ」という警告として捉えることもできる(Drucker, 1990, 訳書82頁)。つまり、戦略を3度試みて

改善しなければ事業撤退し、別の戦略を試みなければ企業の成長はないと解釈できる。さらに、撤退検討期間は認知バイアスを軽減する期間となり、事業に関わる利害関係者（従業員や取引関係者など）を納得させる期間としても有効に活用できる。したがって、企業が撤退検討期間を設けることは有効である。

以上のように、撤退基準を設けている企業はEVAや利益率で事業の経営効率や収益性を評価し、もし事業が設定基準を下回った場合、撤退検討期間（3年の間）内で数値の改善を目指す。そして数値に改善がなされない場合には、経営陣は撤退という最終的な意思決定を選択する。これが撤退までの一連のプロセスである。

だが、事業撤退基準の構築で最も留意すべき点がある。それは新たな製品・サービスを浸透

させることを目的とした新規事業と、既に顧客に支持を受けた製品・サービスを扱う既存事業では学習の性質が異なるという点である。したがって、本研究では、撤退基準は既存事業と新規事業の2つの基準が必要であると指摘する。

3.2 既存事業における事業撤退基準

既存事業で行われる学習は、継続的な活動の中で定着した論理やビジネスモデルなどに基づいて主に経営目標と業績のギャップを修正するようなシングル・ループ学習を行っている(Cyert and March, 1963; Argyris and Schön, 1978)。言い換えれば、既存事業では、経営活動を行った結果(ROE, ROA, マーケットシェア, EVAなどの財務的数値や非財務数値)を重視した業績評価が行われ、経営環境に適応

評価の特徴	分析視点	評価指標
撤退基準 過去的評価 財務業績の評価	事業評価の視点	マーケットシェア、売上高成長率、利益、EVA、一人あたりキャッシュフロー、ROA、ROE
競争戦略の評価 および経営の質の評価	新製品開発および事業戦略の視点	新製品開発期間、新製品比率、新製品品質水準、欠陥率
	ビジネスモデルの視点	スループットタイム（リードタイム、サイクルタイム）、在庫回転率、材料歩留率
	顧客の視点	顧客満足度、納期・納期通りの納入率、アフターサービス期間
経営資源の評価	人的資源の視点	労働生産性、従業員平均年齢、取締役平均年齢、外部取締役比率、退職率
	物的資源の視点	設備年齢、労働装備率
	財務的資源の視点	自己資本比率、剰余金構成率
	情報的資源の視点	特許保有数、R&D比率

出所：石崎（2006）、32頁より作成

図表5 3段階方式

するために目標数値などを修正する累積的学習が行われている（榎原，2010）。

企業は既存事業の事業撤退基準を経営活動の結果だけで判断するのは危険である。なぜなら、将来の企業価値向上のためには、戦略自体の評価（戦略結果の評価）が必要であり、仮に事業撤退を失敗と捉えるならば、業績結果だけでなく、その結果を招いた原因を追及し、それを次の戦略へ活かさなければ学習したことにはならないからである。つまり既存事業での撤退基準は「なぜ撤退せざるを得ないのか」という点（戦略が間違っていたのか、経営資源が足りないのか、経営環境と資源とのマッチングができなかったのかなど）をしっかりと評価する必要がある。

石崎（2006）は、戦略自体を評価する際に、全社戦略、事業戦略、機能別戦略の視点から、結果変数としての財務数値だけではなく、中間変数および結果変数としての非財務数値の評価が必要であると指摘している。事業撤退基準も事業評価（結果）だけを見て撤退するのではなく、競争戦略および経営の質や経営資源の検討・評価をする必要がある。なぜなら、既述したように原因が判明しないまま撤退したのでは、経営環境の変化要因を学習したことにはならず、今後の全社戦略の見直しに有効な情報が得られないからである。

本研究では結果から原因を探る「3段階方式」を提案する。「3段階方式」は、まず事業評価としての撤退基準を設ける。それは図表4で表したように各社が設定したEVAや利益率などを用いて事業評価を行う。次に競争戦略および経営の質に関する評価を行う。例えば、①新製品開発および事業戦略の視点、②ビジネスモデルの視点、③顧客の視点などで、競争戦略上の基本戦略（コスト・リーダーシップ戦略、差別化戦略、集中戦略）が有効であるのかどう

かを評価する。これは事業評価に反映するため、事業戦略またはビジネスモデルの有効性や顧客の支持などが明確に現れる。最後に、経営資源の評価も行う。例えば、①人的資源の視点、②物的資源の視点、③財務的資源の視点、④情報的資源の視点が競争戦略および経営の質に反映しているかを判断する。各項目間のギャップの改善を3年間を行い、改善が見られなければ撤退を断行する（図表5）。

ただし、経営資源（特に情報的資源）の評価には注意が必要である。つまり、見えざる資源やコア・コンピタンスは将来の資源展開にとって重要な要素となる。これを売却してしまうことは将来の企業成長を失ってしまうことになる。つまり見えざる資産やコア・コンピタンスは他の事業機会に転用可能な補完的資源であり、将来の多角化や製品差別化戦略に重要な要素となる。したがって、撤退決定後や撤退検討期間内に、撤退対象事業に関わる資源の転用可能性を十分に検討する必要がある。

3.3 新規事業における事業撤退基準

新規事業で行われる学習においては、新たな事業アイデアを市場で試す探索的な学習が行われている。当該事業の市場では、情報が少ないためリスクが大きい意思決定にならざるを得ない。したがって、新規事業創造は「戦略的意図（strategic intent）」⁶⁾に基づいた成長戦略を行うことが求められる。なぜなら、企業の将来像（ビジョン）に合っていない事業は利害関係者（投資家や従業員など）のドメイン・コンセンサスが得られにくいため、失敗する可能性が高くなるからである。例えば、ユニクロの食品事業（SKIP）は戦略的意図と関連していないために失敗している（榎原・謝、2009）⁷⁾。

また、戦略的意図に沿った事業展開を行ったとしても、新規事業の80%は市場から姿を消す

のが現状である (Kotler and Armstrong, 1983, p. 400)。Kotler and Armstrong (1983) および Kotler (2001) は、このような市場での失敗要因として以下の 6 つをあげている。①上幹部が市場調査の結果が思わないのに自らが気に入ったアイデアを押し通す、②アイデアは素晴らしいが市場規模を過大評価している、③製品設計が良くない、④市場における製品のポジショニングを誤り、効果的でない広告を打つ、または高すぎる価格を設定する、⑤開発コストが予定を上回る、⑥競合他社の反撃が予想以上に激しい。

以上から明らかなように、新規事業の失敗も認知バイアスの影響 (①②④に該当) と関連している。このような失敗を軽減するために、新規事業ではいかなる基準が適切なのか。新規事業で重要視されがちな基準は、売上高利益率や売上高研究開発費率であろう。売上高利益率や売上高研究開発費率を用いる意味は、売上高に占める利益の割合や研究開発費の貢献度を見るためのものである。だが、これらの基準は新規事業にはふさわしくない。なぜなら、新規事業では売上高自体が少ないのである。つまり、新規事業での評価のポイントは売上高よりも、今後、差別化要因 (独創性や品質) が顧客に認知されるかにある。

だが差別化要因にも問題はある。それは差別化要因の追求とコストが二律背反の関係にある点である。つまり、企業が差別化要因となる独

創性や品質を追求すればするほど、開発期間がかかり、財務的負担が大きくなる。したがって、撤退基準の設定は、①差別化要因 (競合他社にない独創性または製品に関する品質)、②それを達成するためのコスト (研究開発費以外にも広告宣伝費や流通コストなどのマーケティングの4P に関わるコスト)、③時間を考慮に入れる必要がある。

本研究では、二律背反事項を撤退基準にする「二律背反方式」を提案する。三澤 (2007) は二律背反事項を①「独創」対「コスト」、②「品質」対「コスト」、③「独創」対「期間」、④「品質」対「期間」、⑤「独創」対「品質」の 5 つをあげている。撤退基準の場合、撤退検討期間が設けられるため、「期間」の項目は削除できる。つまり、「独創」と「コスト」、「品質」と「コスト」、「独創」と「品質」の 3 つの二律背反の項目に絞られる (図表 6)。

企業が二律背反事項を両方追求すること (二頭追うこと) は失敗リスクの増大を伴う。したがって、どちらか一方を重視した基準が必要となり、これが「二律背反方式」である。具体的には、上記の 3 つのうち 1 つを選択 (例えば、「独創」と「コスト」を選択) し、比重が大きいどちらか 1 つの項目 (例えば、我が社は「独創」と「コスト」ならば、コストを重視するなど) を撤退基準 (評価指標) に据え、撤退検討期限内までに改善できなければ撤退するという考え方である。

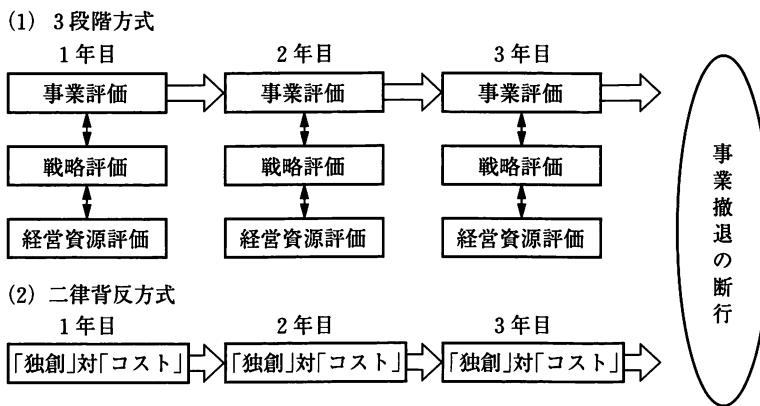
項目	目 標	評価指標
独創	付加価値の高い提案	顧客満足度、市場占有率、新規顧客の獲得率、顧客定着率、市場調査
品質	品質向上	新製品品質水準、欠陥率、歩留率、品質検査、保証サービス回数、返品率、クレーム処理回数、総製造コストに対する環境コスト
コスト	製品開発の効率化	製品コスト、納期の厳守率、研究開発費、広告宣伝費、新製品開発にかかる人件費、労働生産性、外販件数

図 6 二律背反事項の評価指標

例えば、キヤノンのFLC（強誘電性液晶）ディスプレイ事業の撤退は、まさに「独創」対「コスト」を秤にかけた撤退基準であった（榎原、2009）。キヤノンは他社との差別化が図れる独創的なFLCディスプレイの開発に着手した。だが、その着手は莫大な費用を負担しなければならない結果となった。そこでキヤノンは、撤退検討期間内にコスト削減が達成されない場合は市場から撤退する決断をした。また、コストの負担額が大きいものの、差別化要因が市場で魅力的である場合、撤退のオプションの

他にも戦略的提携や売却のオプションが考えられる。

以上、撤退基準を設定し、撤退検討期間内に改善がなされなければ事業撤退を断行するという制度作りが、組織的慣性を生む認知バイアス軽減に有効である。だが、既存事業と新規事業の学習体系を考慮に入れなければ基準作りに失敗する可能性がある。そこで本研究では、既存事業での3段階方式と新規事業での二律背反方式の事業撤退基準を提案した（図表7）。



図表7 事業撤退までのプロセス

4. おわりに

経営陣が「選択と集中」戦略を実行できないのは、撤退のタイミングをつかむことができないからである。経営陣と現場はそれぞれのスキーマ（認識枠組み）に沿って問題解決を行っているが、経営環境の変化局面で認識を歪めてしまう認知バイアスが作用してしまうため、現状維持志向に陥ってしまう。その結果、経営陣は事業の継続（現状維持）という意思決定を下し、撤退のタイミングを逃してしまうのである。

経営陣や現場は迅速な意思決定が求められる局面が多いがゆえに判断しやすい過去の業績や経験則などの歴史的条件に依存している。このような歴史的条件への依存が経路依存性である。経路依存性は、歴史的条件（経営ノウハウや技術などの経営資源）が企業の多角化の成功や競争優位の獲得などを導くという正の効果だけではなく、負の効果も生じさせる。負の効果とは、歴史的条件（業績、経験則、サンク・コスト、感情）によって経営環境の変化に対し、現状維持を進めてしまう認知バイアスである。

このような認知バイアスを是正するためには、経営陣が組織内に制度を作る必要があり、

それが事業撤退基準である。撤退基準を導入する意義は、①経営環境に関する情報共有、②現場の説明責任、③撤退のコンセンサスの3つである。だが、撤退基準の設定には留意点もある。それは既存事業と新規事業の学習体系が異なる点である。つまり、既存事業では、継続的な活動の中で定着したビジネスモデルや戦略に基づいた経営目標と業績のギャップを修正する学習が行われており、新規事業では市場での認知（市場浸透）を優先した実験的な学習を行っている。したがって、経営陣は認知バイアスを是正するために、既存事業と新規事業の2つの基準を設ける必要がある。

本研究では以下の2つの基準を提案した。まず、既存事業における撤退基準は、従来、結果重視の業績評価（ROI、マーケットシェア、EVAなど）が行われていた。だが、本研究では、経営環境に関する学習の必要性から、結果としての事業評価だけでなく、原因追求の評価（競争戦略および経営の質に関する評価と経営資源の評価）を行う「3段階基準」を提案した。これは各項目のギャップを3年間改善し、最終的にそれが事業評価に結びつかなければ撤退を断行するというものであった。

次に、新規事業における撤退基準は市場浸透や顧客からの支持がポイントとなる。言い換えるれば、自社の差別化要因が市場で受け入れられるかが問題となる。だが、企業が差別化要因を追求すればするほど財務的負担が伴う。したがって、本研究では、「二律背反方式」、すなわち「独創」と「コスト」、「品質」と「コスト」、「独創」と「品質」の3つの二律背反のカテゴリーのうち、どちらか一方の項目を優先し、優先した項目が改善できなければ撤退するという撤退基準を提案した。

以上、本研究は、経営陣が事業撤退基準を設定することで将来志向の積極的な戦略的事業撤

退が行えることを示した。だが、本研究には2つの課題が残されている。まず、撤退基準に関する課題である。戦略的提携やグローバル展開を行っている企業には固有の問題（企业文化の異なりや海外市場の情勢など）が存在し、それが撤退障壁となっている可能性がある。したがって、その問題を明らかにし、それを軽減する撤退基準を考察する必要がある。次に、事業撤退後の資源配分に関する課題である。経営資源（特に情報的経営資源）は企業の多角化や差別化を推進するものである。経営陣が企業の発展性のある資源を売却してしまっては将来性の芽を摘むことになってしまう。そこで戦略的意図に基づいた資源の多重利用性を見極めるといった考察が必要である。

本研究は、事業再編を行うような場合の実践面への示唆のみならず、撤退やリスクマネジメント研究における新たな理論的発展につながる示唆（認知バイアスによるリスク軽視傾向とその回避方法）を与えたところに貢献がある。今後、前述の課題などを解決していくことで、戦略的事業撤退に関する研究に寄与できるものと考える。

謝辞：本稿を作成するにあたり、「日本危機管理学会第2回 組織の社会的責任とリスクマネジメント・研究部会（2009年9月18日）」や「日本危機管理学会第19回年次大会報告（2010年5月22日）」において多くの貴重なコメントを頂いた。また、中央大学商学部の石崎忠司教授と秋澤光教授には「事業撤退基準」と「認知バイアス」に関し貴重なコメントを頂いた。ここに記して感謝申し上げたい。なお本稿にあり得る誤謬は筆者に帰するものである。

1) Porter (1980) は撤退障壁として①転用のきかない耐久資産、②撤退の固定コスト、③戦略

- から生じる撤退障壁、④情報の障壁、⑤政府と社会の障壁、⑥資産処分のメカニズム、⑦経営者の感情障壁をあげている。
- 2) 本研究では、経営陣とは経営者層（トップマネジメント）を指し、現場とはルーティンを形成する末端の現場（課長や職長などのロワーマネジメント）を統括する管理者、部門リーダー、部長などの中間管理者（ミドルマネジメント）のことを指す。
 - 3) 過信とはヒューリスティック・バイアスに依拠した判断をあまりにも信じてしまうことをいう（Barnes, 1984；Kahneman, Slovic, and Tversky, 1982）。過信は、不足している情報や必要とする情報を人が理解できなくなるため危険なものとなる。つまり経営環境の適応に必要な情報を判断できなくなるため、危険なのである。
 - 4) 亀井・亀井（2009）ではこれを「経営近視眼」としているが、本研究では、マネジメント全般に関わる近視眼を「経営近視眼」とし、日常業務に関わる近視眼を「業務的近視眼」とする。
 - 5) ただし経営戦略上どうしても重要な項目であれば、3年の期間を与えた後、特例処置として2年の猶予を与える企業（例えば、キヤノンやサムソン）もある。
 - 6) 戦略的意図（strategic intent）は、Hamel and Prahalad（1989）が、日本企業の強みを指摘する際に提示した概念で、ドメインの定義、ミッション（使命）、長期目標、事業コンセプト、ビジョンなどが類似語としてあげられる。本研究では、不要の混乱を避けるため、これらに関して戦略的意図と統一する。
 - 7) ユニクロの場合は、ブランド・アイデンティティとして「ユニクロはあらゆる人がよいカジュアルを着られるようにする新しい日本の企業」を提示し、「世界的なカジュアル企業になる」という戦略的意図を提示している。これらは、とうてい食料品を連想させるものではなく利害関係者のコンセンサスが得られにくい（榎原・謝、2009）。
- 参考文献**
- Arthur, W. B. and K. J. Arrow (1994) *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*, Michigan : The University of Michigan Press.
- Argyris, C. and D. A. Schön (1978) *Organizational Learning : A Theory Of Action Perspective*, Canada : Addison-Wesley.
- Barney, J. B. (2002) *Gaining and Sustained Competitive Advantage*, 2nd ed., New Jersey : Pearson Education (岡田正大訳『企業戦略論—競争優位の構築と持続—〈上〉基本編』ダイヤモンド社、2003年).
- Barnes, J. H. Jr. (1984) "Cognitive Biases and Their Impact on Strategic Planning," *Strategic Management Journal*, 5 (2), pp. 129-137.
- Cyert, R. M. and J. G. March (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 2nd ed., Cambridge, Mass : Blackwell.
- David, P. A. (1985) "Clio and the Economics of QWERTY," *American Economic Review*, Vol. 75, No. 2, pp. 332-337.
- Drucker, P. F. (1990) *Managing the Nonprofit Organization : Practices and Principles*, New York : Harper Collins (上田惇生、田代正美訳『非営利組織の経営：原理と実践』ダイヤモンド社、1991年).
- Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1989) "Strategic Intent," *Harvard Business Review*, Vol. 67, No. 3, pp. 139-148.
- Kahneman, A., Slovic, P. and A. Tversky (1982) *Judgment under uncertainty : Heuristics and biases*, New York : Cambridge University Press.
- Kotler, P. and G. Armstrong (1983) *Principles Of Marketing*, New Jersey : Prentice-Hall (和田充夫監訳『マーケティング原理【第9版】』ダイヤモンド社、2003年).
- Kotler, P. (2001) *A Framework For Marketing Management*, New Jersey : Prentice-Hall (恩藏直人監修『コトラーのマーケティング・マネジメント 基本編』ピアソン・エディケーション、2002年).
- Levitt, T. (1960) "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, July-August, pp. 45-56.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy*, New York : The Free Press (土岐伸・中辻満治・服部照夫訳（1982）『競争の戦略』ダイヤモンド社).

- Prahalad, C. K. and R. A. Bettis (1986) "The Dominant Logic : a New Linkage Between Diversity and Performance", *Strategic Management Journal*, 7, pp. 485-501.
- Tversky, A. and D. Kahneman (1974) "Judgment under uncertainty : Heuristics and biases," *Science*, 185, pp. 1124-1131.
- 古川久敬 (2003)『新版 基軸づくり』日本能率協会マネジメントセンター。
- 石崎忠司 (2006)「業績評価の多元化」田中雅康・石崎忠司・原田昇編『業績評価会計』中央経済社, 11-34頁。
- 今口忠政・李新建・申美花・野坂美穂 (2006) 「事業再構築に関するアンケート調査結果」『三田商学研究』第49巻3号, 115-136頁。
- 亀井利明・亀井克之 (2009)『リスクマネジメント総論 増補版』同文館。
- 三澤一文 (2007)『技術マネジメント入門』日経文庫。
- 三浦克人 (2005)「サンク・コストのレレパンス」鹿児島県立短期大学『商経論叢』第55号, 41-74頁。
- 野中郁次郎 (2002)『企業進化論』日経ビジネス人文庫。
- 沼上幹・浅羽茂・新宅純二郎・網倉久永 (1992) 「対話としての競争：電卓産業における競争行動の再解釈」『組織科学』第26巻第2号, 64-79頁。
- 岡崎哲二 (1998)「経路依存性から見た日本企業社会」週刊ダイヤモンド編集部+ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部共編『複雑系のマネジメント』ダイヤモンド社, 203-221頁。
- 榎原一也 (2009)「創造的撤退の障壁に関する研究—メンタル・モデルの視点から—」『中央大学大学院年報 商学研究科篇』第38号, 107-122頁。
- 榎原一也・謝凱雯 (2009)「企業家における実験的学习と成長—ユニクロを事例として—」台湾国立高雄第一科技大学外語学院『応用外語学報』第11期, 57-76頁。
- 榎原一也 (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。
- 櫻井通晴 (2002)「企業価値創造に役立つ管理会計の役割」櫻井通晴編『企業価値を創造する3つのツール EVA・ABC・BSC』中央経済社, 1-19頁。

日本とモンゴル両国間の外交交渉 ——外交関係から国交回復に至るまで（1972年）——

ダグワーオチル ボムダリ*

要　　旨

1972年2月24日、モンゴルと日本は戦後初の外交交渉の結果、国交回復に至った。この1972年の外交交渉は、モスクワで行われて締結されたことが、当時の社会主義共和国モンゴルがいかにソ連の衛星国であったことが判明する。モンゴルと日本の外交交渉に大きな影響を与えたのが、アメリカの国務長官キッシンジャーによる中国訪問である。この訪問は、アジアにおいて冷戦を終わらせる歴史的な出来事であった。いわゆる、1970年～72年は、世界中の外交史には大きな動きの時期であった。本研究テーマにおいて、ノモンハン事件から外交交渉を調印するまでの両国関係の空白の30年間を明確にしたいと考えている。

モンゴルと日本間に、外交交渉を締結に至った大きな動機とは「何」か研究者達があまり触れていない点であることが非常に興味深い一面である。そのために、当時の韓国や中国に対する外交正常化の例を比較する。モンゴルは冷戦終了後、民主主義国家として国の発展を目指しているが、日本とは非常に友好的な外交関係を持っている。そのため、研究者として両国の関係の原点を分析することを試みたい。

キーワード：モンゴルの独立宣言、モンゴルの独立運動、モンゴル対米国、モンゴル对中国、モンゴル対日本、外交関係、国交回復

1. はじめに

本稿は、モンゴルと日本の外交関係樹立、国交に至るまでの過程を分析するとともに、戦後の空白の30年間（ノモンハン事件1939年～1972年）について考察する研究である。長い蒙日の歴史上で、交渉は全く存在せず、一般的には1274年の蒙古襲来と1939年のノモンハン事件が研究されているのみである。

両国の外交関係と国交回復については、先行研究は極めて少なく、唯一、小倉和夫氏の『日本・モンゴル外交関係樹立研究序説』が参考として取り上げられる。しかし、この時期の外交記録資料は、2008年に日本で公開され、一次資料として本研究において分析することで、外交交渉を締結に至った大きな動機を新たな角度から明確にすることが出来ると言える。

モンゴルと日本の間で国交正常化が本格的に始まったのは、1960年代初期であり、両国の政府機関で研究されていた。この時期の国際情勢は、多極化とデタントによって、米ソの二極を

* 国士館大学大学院政治学研究科博士課程

中心軸とした東西の対立構造が変容し始めた冷戦期であった。世界は、共産圏諸国と自由主義諸国に分かれ、モンゴルはソ連の影響下の社会主義モンゴル共和国であり、日本は米国主導型の民主主義国家であった。

両国の国交正常化のきっかけは、1957年5月17日、モスクワで発表されたモンゴル・ソ連共同声明において「モンゴル政府は日本、モンゴル両国関係の正常化の問題について日本政府と話し合いをする用意がある」ことを述べ、1960年2月3日、在ポーランドモンゴル共和国大使が在ポーランド日本大使館への訪問が最初の接触となった。

しかし、モンゴルとの国交正常化に至るまでは、複雑な問題に対応していく必要がモンゴルと日本政府にあった。それは、蒙日間の戦争状態の終結、モンゴル側の賠償請求問題や米国・中華人民共和国（以下、中国と表記する）・中華民国（以下、民国と表記する）の対モンゴル政策に対する配慮等の点である。特に、モンゴルの独立国家としての議論が大きく、民国がモンゴルは中国の一部であると強く主張していた。これに対してモンゴルは、独立国家であることを断言し、民国の存在を否定する。

その後、両国の国交回復の交渉が成立し、1972年2月19日、モスクワで公式に外交関係樹立に調印した。これには、民国が米国の西太平洋防衛ライン外になり、モンゴルの国連加盟、同時に米国のモンゴル承認等が大きな影響を与えたと考えられる。このような国交正常化に至る経緯から、両国の外交政策、戦略に注目すべきと思われる。

以上の問題を外務省外交史料館の記録を中心として、モンゴル、ソ連及び米国の一次資料を分析し考察する。

2. モンゴル独立問題

2.1 独立宣言運動

モンゴルの独立を語るには、歴史を遡る必要性がある。地政学的に東アジア大陸の中心におけるモンゴルは、12世紀にモンゴル帝国となり世界の半分以上を征服したチンギスハーン（Chinggis Khaan）以来、子孫たちが王座を引き継いできた。しかし、16世紀に入り、内部争いが繰り返されるようになり、モンゴル帝国が東西南北に分裂し対立するようになる。

これが、後にモンゴル帝国が清朝の支配下に入る大きな原因となった。清朝が、最初は東と南モンゴルを征服し、内蒙古と名乗る。北と東を侵略するまでは、外蒙古と呼んでいた。この証拠は、中国の東北部における内モンゴル自治区の存在である。

歴史上は、モンゴルが清朝に150年間に亘り植民地にされたと記されているが、実際には全土を支配したのが100年程度である。モンゴル人が家畜を放牧する民族のため、地域行政はほとんど機能しなかった。むしろ、清朝が漢人を蒙地入植、定住を厳禁し、モンゴルを漢人に対する同盟者として扱っていた。そのため、モンゴルは、清朝の支配下にあったにもかかわらずモンゴルの自立性を失うことはなかった。

しかしながら、清朝はモンゴルを大同団結しないように、満州族の軍事、政治組織を導入した。それが、モンゴルの有力王公、上級ラマたちの富を増やす政策となり、後に平民と下級ラマたちの暮らしを大きく苦しめることとなる。独立宣言の始まりが、有力者に対する反抗運動の繰り返しであった。

また、清朝は、1906年に對蒙新政策を取り入れた。これが独立宣言の口火となる。この新政

策は、完全に漢人側の味方になっており、政策実施にあたり「蒙地の財をもって蒙地の政を弁する」¹⁾という方針が、モンゴル人の反感を買った。1910年9月1日、新政策の一部を停止したが、モンゴルの清朝離脱の運動が具体的となつたのである。

1911年7月、毎年の行事である「ジェブザンダムバ (Javzandamba)」²⁾のための法会に王公、將軍、高僧たちが、新政策を否定し、政權・民族・國土のために独立を求めたのが正式な独立運動となる。独立を正式に宣言したのが、同年の12月1日で、ロシア帝国に援助を要請し、政府の使者がペテルブルグ (Sanktpitirburk) に派遣された。

しかし、当時のロシア帝国は、アジアにおいて新しい友好関係を築く意思がなく、中華民国政府とモンゴルをめぐる権益争いがあった。一方、1912年1月に成立した中華民国政府は、モンゴルを独立させることを認める余地がなかった。いわゆる、モンゴルに兵力を増加することによって、清朝の遺産を継続しようとする政策を検討していたと考えられる。この状況の中でモンゴルは、1912年、ジェブザンダムバ八世君主政権を樹立させた。

翌年3月、モンゴル・ロシア帝国・中国との間に「キャフタ会談（モンゴルとロシア帝国の国境地名）」が開催される。ここに、ロシア帝国は、「露蒙古協定（1912）」³⁾を破り、モンゴルでの経済権益を得るために、中華民国とともに声明を発表する。1913年11月5日の両国声明は、中国の外モンゴル（現在のモンゴル）に対する宗主権を承認し、中国は外モンゴル自治を認めた。モンゴル側には、内政と軍隊維持の権利を与えられることになった。当時のモンゴル政府は、これをやむなく受け止める。つまり、モンゴルはロシア帝国と中華民国の緩衝地帯となつた。これが、後に内モンゴルの合併を不可

能とさせた。

2.2 モンゴル独立革命

清朝崩壊後、中華民国がモンゴルの独立を認めないことによって、モンゴルは1919年まで「自治国時代」を送ることになる。この時、国際秩序が大きく変わり、1914年8月、ヨーロッパにおいて第一次世界大戦が勃発し、1915年1月、日本政府は中国におけるドイツの権益を獲得するため、「対華21ヶ要求」を提出した。これは、中華民国が1912年1月に成立して以来、内戦の繰り返しで安定性がなく植民地の危険に侵されていたからである。

このために、中国はモンゴルを見張ることが出来なかった。一方1917年の「ロシア革命」によるロシア帝国が崩壊、新政府「人民委員会議」を設立した。この動きが、モンゴルにおいて独立への新たな意思が密かに高まることになる。しかし、ロシア革命の内戦が拡大するにつれ、中国政府が失地回復を求め始めた。それが、モンゴルの貴族たちの間には、交渉に応じる傾向もあることを利用し、中国政府が日本を真似し「64ヶ条約」⁴⁾を行った。この条約がモンゴル人の反対勢力を復活させ、中国政府に拒絶する返事を送ったのである。

モンゴル、ロシア、中華民国のこのような不安定な状況によって、モンゴルの首都フレー（現在のウランバートル市）に「ウンゲルン（Ungern Sternberg）」⁵⁾の軍隊がやって来る。彼は、ロシア革命によって反革命となった白軍のアジア騎兵隊の隊長であり、大モンゴル国建設に参加した人物である。彼が、モンゴルに在留していた中国軍を攻撃し、モンゴルの自治の復活を宣言し、一時ジェブザンダムバの影で実権を握った。こうして、モンゴルが清朝から中国、中国からウンゲルンと言う不安定な面が国民の独立への気持ちを高めた。

この時、モンゴルに新しく生じたのが二つの「秘密グループ」⁶⁾であり、1920年6月25日に合体し「モンゴル人民党」を結成した。「モンゴル人民党」は、ロシア革命家たちと話し合い、ソ連政府に援助を求める蒙ゴルの独立を望んだ。

多くの研究者たちは、ソ連がモンゴル人民党に援助したのが、「ウンゲルンがモンゴルを反革命の基地にした」⁷⁾のが一番の理由であると言う意見がある。ソ連の赤軍によってウンゲルンの軍隊は崩壊し、中国軍も逃走し、ついにモンゴルは1921年7月に独立を宣言した。モンゴル政府は、9月に独立に関する対外独立宣言を行われるが、独立を認めた唯一の国がソ連であった。独立後、間もなくモンゴル政府は各国と国交を開き、自由主義国家を目指すが、後にモンゴルにおけるソ連の大肃清によって、社会主義国への道を70年間に亘って歩むこととなる。

このように、モンゴルが世界で二番目の社会主义国家として誕生したが、必死の思いで手に入れた独立に払った犠牲は大きかった。

2.3 独立への危機

1921年7月のモンゴル革命後、ソ連は速くモンゴルの独立を承認し、同年11月に「ソ連・モンゴル修好条約」を締結した。この時期の対モンゴル政策は、対日軍事戦略面で重要な拠点の一翼を担わせることに重点が置かれていた。それは、極東防衛上のモンゴルの必要性が大きなものであったと言えるか。あるいは、ロシア帝国時代の「南下政策」と日本帝国の「北進政策」の極東における両政策の対立にソ連が不可避免と考えたか。なぜ、極東において国境を拡大する方針のロシアが、モンゴルの独立を認めたのか新たな研究を進める価値がある。

1934年11月、ソ連とモンゴルの間で、日満側からの脅威に対処するため、相互援助に関する

「ソ連・モンゴル相互援助紳士協定」を調印した。この時期、モンゴルでは、ソ連政府によって肅清が行われ、有能な人物や反ソ連者たちに代わり、ソ連の主張を聞く傀儡的な政府とさせ、本格的にソ連の衛星国となった。1935年1月、モンゴル・満州国境間のハルハ河東岸地域に発生した事件をきっかけとして、両国の国境付近で国境紛争が頻発するようになった。これをソ連政府が、日本軍による対ソ攻撃の脅威として捉え、モンゴルにおける基地保有の必要性を一層確信したのである。

そして、極東での日本軍の行動を抑止するために、モンゴルとの協力関係を一段と固め、モンゴルの軍事力増強を本格的に取り組むことを決定する。1936年3月12日、ソ連とモンゴルの間で、締約国の方に対し武力攻撃が加えられた場合、軍事的援助を含む一切の援助を相互に与えることを約定した「ソ連・モンゴル相互援助規定書」が締結された。内容とは、ソ連とモンゴルはお互いに協力し合うことである。他国侵入の危機に、軍事的な援助することをモンゴル政府としては、この議定書の締結によって、モンゴルに対する関東軍の軍事行動の抑制と、独立と安全保障を期待していた。一方ソ連は、モンゴルに軍事基地を確保し、ソ連の極東地域での安全を一段と強化させることができ、1936年4月からソ連軍の部隊が進駐していた。

しかし、1939年5月、「ノモンハン事件」が発生し、4ヶ月に亘る大きな紛争で被害総額が戦争の如くであった。ここに、モンゴルは当時のGDPの6割を費やした。その後モンゴルは、ノモンハン事件を経て、第二次世界大戦に参戦した。戦時中の、ヤルタ会談において、モンゴルの独立を保証することを決定した。1946年1月、中華民国政府はモンゴルの独立を承認し、結果としてモンゴルの独立国家としての危機を

回避した。

3. 戦後日本外交の基軸

日本は、アジアで最初に近代化と民主化を成し遂げた。そのことで東西の間で特異な立場に置かれることとなった日本が、方針を立てることは、戦前も戦後もきわめて困難で複雑な作業であった⁸⁾。

戦前の日本外交の特徴は、米欧との協調を注意深く模索する現実主義と、理想主義的なアジア主義との間に折り合いが矛盾し、帝国主義外交を模倣することとなる。このため、米欧の仲間入りを果たしたが、1920年代に米欧協調外交が破綻した。そして、アジアにおける軍部主導のアジア侵略が、「アジア盟主論」でイデオロギー的に正当化された⁹⁾。

この時期は、日本はモンゴルとの接触はなかった。日本のモンゴルに対する政策は、1907年、1910年、1912年にロシア帝国との間締結した「日露協定」により、外蒙古をロシア勢力範囲と内蒙古は日本の勢力範囲として認めていた。

一方モンゴル側は、日本の天皇に対して日本との外交交渉を試み、親書を送ったことがある。しかし、日本は、上記の秘密協定に従い、ロシアに対して「日本政府はこの件にまったく関係ない」との親書を送っていた。

第二次世界大戦が勃発するまでは、日本のモンゴルに対する積極的な政策は基本的に三つの事件に集中して現れると考える。1935年から37年に行われたモンゴル・満州国の直接対話（国境線の問題）、1939年の「ノモンハン事件」、または1941年の「日ソ中立条約」である。

1945年8月、日本が連合軍に降伏し、非軍事化と民主化という占領政策下による現実主義的な対米基軸外交を構築した。戦後日本のアジア

外交は、アジア諸国の経済成長と政治的安定を導くことを一貫して意識してきたが、この基盤は「吉田路線」であると言われている。しかし、日本が経済的に大国となるにつれて、経済侵略の再来とアジア諸国の反発が出るようになった。

日本は、モンゴルを中ソ間に接する情報基地の重要性を注視していたが、米政府の対モンゴル新政策による影響もあった。それは、1957年9月1日のモンゴル国連加盟申請の件が大きく影響を与えたのである。同年、日本も国連加盟申請し、米国政府からソ連政府に日本の国連加盟に賛成すると同時に、モンゴルの加盟も賛成すると話があったからである。

しかし、米国がモンゴル加盟を放棄し、日本が加盟国となる。ここに、民国の猛烈な反対運動があり、拒否をやむ得なくされたのである。それは、外蒙古と民国との間の1945年以来の関係及び1947年以来の民国の外蒙古国連加入反対の事情、また、民国として外蒙は、いまだに中国領土の一部であると考えているからであった。

この年に、モスクワで発表されたモンゴル・ソ連共同声明において「モンゴル政府は日本、モンゴル両国関係の正常化の問題について日本政府と話し合いをする用意がある」¹⁰⁾ことを発表し、モンゴル側が本格的に動き始める。

そして、両国がモスクワ、ニューデーリーの大使館を通じて話し合いをするようになり、政府関係者や民間の間に会談が繰り返されるようになった。その一つは、第二次世界大戦後モンゴル地区で死亡した日本人捕虜の事情調査と墓参のためのモンゴル訪問である。この政府間の交渉が、将来の国交正常化への有力な足がかりになったと考えられる。

モンゴルと日本は外交関係を樹立するに当たって、戦争終結と賠償問題を解決しなければな

らなかった。戦争終結とは、1945年8月10日、ソ連の対日宣戦布告の翌日、モンゴル政府がソ連との相互援助条約に従って、対日戦に参戦し、内モンゴル、遼東半島で日本軍と交戦した。両国の間には、正式な外交関係がないため、戦争終結にあたる「平和条約」が結ばれていた。

また、1946年10月18日、モンゴル政府はワシントンの極東委員会議長に書簡を送り、1935年から1945年の間、日本の侵略によって3億2198万3000トグリク（1トは0.25米ドル＝7049万5759米ドル）の物的損害と2039人の人的損害に関する対日賠償請求権（7049万5759米ドル＝253億7847万円）を有すると主張していた。

日本側は、以上の問題に対して、戦争状態の終結と外交関係の再開をもり込んだ文書に調印すれば足りるのであって、日本との間に請求権の問題などはないと考えていると述べていた¹¹⁾。モンゴル政府は、外交関係の樹立と戦争終結の問題を先に済ませて、賠償権問題は別にする意図であった。

3.1 米国の対モンゴル政策

1921年モンゴル人民革命後、モンゴルは同年9月12日米国に書簡を送り、外交使節の交換を希望したが、米国側から何らの回答もなかつた。また、1945年2月11日のヤルタ協定では、ソ連の対日参戦の条件として、モンゴルの現状維持を認めた。

しかし、この間米国はモンゴルに対して関心が薄く、対モンゴル政策という検討した形跡は認められなかった。1960年頃より、モンゴルの国連加盟問題を契機として、対モンゴル政策の検討を促すような発言が米国内に出はじめる。

例えば、1960年4月20日マンスフィールド（Michael Joseph, Mansfield）上院議員は議会で「外蒙古において可能な合法的、継続的観測

の仕事をわれわれは明らかに自ら排除してきた。もしも同国と公的接触が維持出来るならば、有効な対ソ政策およびアジア全体に対する政策の立案に、同国における観測が極めて役立つだろう」¹²⁾と述べている。

また同年6月19日、同議員は同じく議会における演説において、「中ソの集中点たる外蒙古に対し、交渉の窓口と合法的な直接観察の道とが開かれていなければならない。その目的に副うため、外蒙古政府と使節を交換する可能性が真剣に考慮されなければならない」¹³⁾と述べた。米国務省内では、チャイナサービスが最初にモンゴルの調査を始めた。以来米国においてモンゴル問題はチャイナサービスの領域（後にアジア共産圏部）に入った。

1960年12月、モンゴルの国連加盟問題が表面化して以後、国連局を中心に同問題に関するモンゴル政策が考えられるようになった。国連局は、共産圏票が一票増えるという観点からモンゴルの国連加盟に対し消極的であり、地域局は情報収集点の増加という観点から積極的であった。

しかし、このことは、米国とモンゴルの接触に対する民国の反感を買い、米国がモンゴルとの交渉打切ることとなる。これは、「米国政府は、長期間モンゴルとの国交樹立問題を検討し、他国政府と協議した。現在の世界情勢から本件を中止することが米国にとって最も利益になると信ずる」¹⁴⁾と発表した。

または、朝鮮戦争にソ連を支持したこと、後のベトナム戦争に米国政府を批判するなどが理由としてモンゴル承認と外交関係樹立を避けている。しかしながら、米国はモンゴルとの外交樹立の利点として、以下の3点をあげている。

- ・ 情報収集に役立つ、特にモンゴルになんらかの緊張状態が発生するような際の情

報収集分析に役立つこと

- ・ 中国の核実験について、なんらかの情報がとれるかもしれないこと
- ・ モンゴル側と自由世界との接触拡大に役立つことで、米がアジア共産圏の1国と関係を持つことによりイメージを好転できること

以上のような状況で日本政府は、自由主義諸国のモンゴルに対する行動、主に米国の政策と外務省の視察を検討していく政策を継続する。1960年代には、モンゴル国と外交樹立した国が27カ国であった。モンゴルには、戦前にやっと手に入れた独立を戦後にも保証させるにかけて自由主義諸国との外交関係樹立と国交正常化が問われていた。そのためには、国連加盟を果たす必要があり、国連加盟申請を三度に亘って提出した結果、1961年10月27日にアクラメーションにより、102番目の国連加盟国となった。これと同時に外交関係樹立を結ぶ国が増え、英國、フランス等のヨーロッパを中心に国交を開いていくことになった。

一方、モンゴルの国連加盟に日本も賛成したが、公式上は独立を承認しない方針であり、国連加盟が出来れば、外交関係樹立に至るという態度を示していた日本が、賠償問題等を理由にして外交関係樹立に中々踏み切れなかった。日本の墓参団がモンゴルに訪問する時、三回に亘って会談を行われたが、モンゴル側としては早期外交樹立を希望していた。

この会談には、日本側から外務省職員、秋保光孝（東欧課）と花田麿公（中国課通訳）、モンゴル側はツエレンツォードル（Tserentsoodol）第2局長、ワンチンドルジ（Wanchindorj）通訳、プンツアグ（Puntsag）日本課長等が参加し、今後の両国の方針について話し合いをした。日本側の記録を見れば、モンゴルより示さ

れた意向を次のとおりに分析している。

- ・ 外交関係樹立にあっては、両国間に外交関係を設定するとの趣旨の簡単な文書によることに異存はない
- ・ 両国間に戦争状態が存在したかどうかについては、前記文書において言及する必要はない
- ・ 平和条約をいすれば締結する必要があるが、今すぐの問題ではなく、それは遠い将来の問題であり、ソ連その他と日本との間において平和条約が締結される場合に、日本とモンゴル間においても、賠償問題も含めて締結することを考えればよい
- ・ モンゴルがいつ独立したかについては、両国間の暗黙の了解するところにまかせればよい
- ・ 今後の接触場所はモスクワとする。

先方の発言中、注目すべき点は次のとおりである。

- ・ 8月27日の晩餐会において、第2局長は、秋保に対し、外交関係樹立後日本はモンゴルに無償経済援助を供与するかどうかについて打診するところがあった。
- ・ モンゴル側が平和条約締結を云々しているのは、同国がすべて対日外交を日・ソ関係を見習いたいと考えているためと思われる。

日本政府が外交関係樹立に踏み切れない理由としては、モンゴルとの戦争状態が存在していない、賠償権を払う義務がないと考えていたからである。むしろ、1961年のモンゴル国連加盟に賛成したのが日本政府がモンゴルを承認していると主張し、特別な承認行為を必要としないという設定を守り続けた。

それは、1970年8月の来日中のモンゴル代表の記者会見においての発言に対して、日本政府

は「わが国は、1961年10月27日の国連総会において、モンゴルの国連加盟を認めるアクラメーションに参加した。同国が国連加盟国としての資格を有することを認めた上でのことであり、これによってわが国がモンゴルを国家として承認したものである。従って、改めてモンゴルを承認するための意志表示の必要はない……」¹⁵⁾と強調するところ等に明確である。

戦後日本の外交は、対米基軸外交であり、米国の対モンゴル態度を注視してきたが、60年代の半ばから米国と異なる政策をとるようになる。日本政府は、米国政府と協議したことがあるが、日本政府の立場や事情は米国の場合と異なっているので、日本は米国の方針とは関係なく、日本自身の立場でこの件を処理する考えであった。

しかしながら、日本政府は60年代後半に、米国政府がモンゴル承認と外交関係樹立の方針を決定し、協議中であることが報告される。これに対して、「日本はモンゴルを他の承認国と同様に取り扱いし、日蒙両国間に人の往来をはじめ、政府間の接触や貿易が順調に促進されてきた。これまでには、貿易会談、エカフェ総会、オリンピック大会等に参加するために多様なモンゴル人が来日しており、日本からも国会議員をはじめ学者、新聞記者、貿易関係者、戦争者遺族等がモンゴルを訪問している。また、双方の政府機関の接触もモスクワ、ウランバートル、東京に機会ある度に行われてきた……日本が基本的に考え方を受け入れるにおいては、日本国民の大多数がモンゴルとの外交関係の樹立を希望している…政府はモンゴルと外交関係樹立したいと考えている」¹⁶⁾と外務省中国課からアジア局に要領を発出したのが記録されている。

ここから、日本はモンゴルとの外交関係樹立設定に取り組む。モンゴルと日本の外交樹立が

1972年2月24日にモスクワで調印された。その次の年から、モンゴルに対する無償経済援助が始まる。日本政府の要求、賠償権問題が無償経済援助となり、モンゴルは公式な独立承認と外交樹立を締結する至った。

4. おわりに

この件に対する研究は、今後の博士論文において分析していくうえで考察すれば、両国とも国益のためにあらゆる立場から外交交渉してきたことが分かる。第二次世界大戦後、国際政治や安全保障、外交政策の体制が大きく変わり、核保有の米国とソ連という超大国の存在が日本とモンゴルに大きく影響を与えた。

そのため、戦後の日本は、対米基軸外交が大きな存在であった。これは、日本がモンゴルと外交樹立に至った大きな動機の一つになる。モンゴルは、ソ連の勢力下にあったにも関わらず独立承認問題や国連加盟、他国との国交の開始などができるのはモンゴルにとって大きい。ちなみに、中国とソ連の関係が悪化するにつれ、モンゴルの地位が上がり、注目度も拡大したことも事実である。

1956年以降の極東においては、中ソ関係に対する米国防衛戦略の一環として、地政学的にモンゴルの位置が最も重要なものであった。そのために、日本政府は、米国の政策を検討して、モンゴルの国連加盟に賛成したが、独立国家としての承認を回避した。これには、日本政府の対中国、対民国関係の問題があったためである。

そのため、モンゴルと日本の外交交渉のタイミングは延び、1957年から始まった接触が1972年2月19日の外交関係樹立に至るまで、およそ15年間の年月が経った。モンゴル政府にとっては、日・モ外交関係樹立の交渉をできるだけ早

い時期から強く希望していた。しかし、日本政府は、米国の政策を検討し、1967年代には(1)現在直ちに開始するか、(2)近い将来の適当な時期(例えばニクソン訪中後)に開始するかが問題となっていた。

モンゴルは、日本との外交関係樹立を締結した結果、国際社会において国家としての存在感を増すことが出来たと言える。本稿の最大の価値は、先ずは、今まで使用されていない豊富な一次資料を分析し、考察したことである。そして、本研究は、モンゴルを研究している研究者や学生たちに新たな参考文献になることができるものである。要するに、比較政治学においては、当時のモンゴルと日本・ソ連の外交政策をイメージできる。

日本とモンゴルの関係は、ノモンハン事件の勃発から戦後の外交交渉の成立までの両国の政策や国際政治の立場、極東アジアにおけるモンゴルの発展と動向をこの研究を通じて明確にすることが、一つの目的である。

本研究は、モンゴルと日本の外交史において、新たな側面を捉えることで、今まで研究されなかったモンゴル外務省の資料を加えたことが一番の価値であると思われる。

- 1) 磯野富士子『モンゴル革命』中央公論社、1974年、30頁。
- 2) ジェブザンダムバ・ホトクト八世(Javzandamba Khutagt)、チベット出身で、本名はアグワーン・ロブサン・チョイジ・ニヤム・ダンザン・ワンチゲ・バルサンボー(1869年~1924年)と言う。モンゴルにおけるチベット仏教界で最高権威かつ民族全体のシンボルとして君臨していた化身ラマで、モンゴル国の君主(ハーン)として、ボグド・ハーン政権を樹立した。
- 3) 第三回目の「日露協約」のこと。1912年の「第三次日露密約」により、外モンゴルはロシア勢力下に、内モンゴルは日本の勢力下におか

れた。

- 4) その内容は、モンゴルの自治を取り消すこと、中国の一部となれば清朝から受けている特権を回復させ、また中国の国家に代表することが加えられていた。
- 5) ウンゲルン(ロマン・フェドロヴィチ・ファン・ウンゲルン Baron Roman Nikolaus Feodorovitch von Ungern Sternberg 1885年~1921年)、ロシア帝国末期の軍人である。これが、混迷を極めたロシア革命史の中にあって、一際異彩を放つ人物である。ウンゲルン男爵は1885年、エストニアに生まれ、12世紀にロシアに侵攻したドイツ騎士団に起源を持つ人物。ロシア革命の混乱期、男爵は当初シベリアで白軍の部隊を指揮していた。しかし、赤軍に追われ、モンゴルへと転進した。そこで、モンゴル在来の中国人を放逐して、反革命の拠点、ひいては自らのモンゴル帝国を興すことを画策した。後に赤軍によって処刑された。
- 6) 秘密グループとは、民族主義者ボドー(Bodoo)を中心とする「領事館の丘」グループ。すなわち、ダンザン(Danzan)、ドクソム(Dogsom)等を中心とする「東庫倫」グループのこと。後にモンゴル人民党のトップらになる。「モンゴル人民党」とは、1918~1919年頃に形成されたモンゴルの二つの革命グループ、すなわち民族主義者ボドーらを中心とする「領事館の丘」グループと、ダンザン、ドクソムらを中心とする「東庫倫」グループが1920年春に合体しモンゴル人民党を結成したものが前身。1921年の革命をリードする。1924モンゴル人民革命党と改称し、モンゴル人民共和国時代には一党独裁政党として社会主義を標榜し、徹底したソ連追従政策を推し進めた。
- 7) Ts. Batbayar, Mongol ba Ikh gurnuud (Rokmon, 2006), P. 45.
- 8) 添谷芳秀「アジア外交60年—敗戦から東アジア共同体へ」『外交フォーラム205号』都市出版株式会社、2005年8月、28頁。
- 9) 同上。
- 10) 1957年5月17日、モスクワで発表されたモンゴル・ソ連共同声明、外務省記録、参照。
- 11) 外務省外交資料館「日モンゴル関係外交関係樹立問題2008-0070」2008年、モンゴル外務省員との会談六、昭和40年9月8日中国課記録、

- 参照。
- 12) 外務省外交史料館「日モンゴル関係外交関係樹立問題2008-0069」2008年、モンゴル承認問題に関する経緯の記録、33頁。
 - 13) 同書、33頁。
 - 14) 同書、35頁。
 - 15) 外務省外交史料館「日モンゴル関係外交関係樹立問題2008-0070」2008年、参照。
 - 16) 外務省外交史料館「日モンゴル関係外交関係樹立問題2008-0070」2008年、44年5月の伝票。

『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

(2010年7月27日 改訂)

以下は「執筆要項」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。
研究論文：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
研究資料：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 投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

字数は図表を含めて12,000字以内とする。なお、学会誌の頁数で12枚を超える場合、1頁あたり5,000円を執筆者が負担する。

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、一文字分空けて「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以下とする。

- ・「論文タイトル」、「所属・氏名」：12ポイント
- ・「要旨」という文字と「要旨本文」：11ポイント
- ・「キーワード」という文字と「キーワード」：11ポイント

- ・「小見出し」(節)：11ポイント (「項」：10.5ポイント)
- ・「本文」：10.5ポイント
- ・「注および引用文献」という文字と「注および引用文献」：10ポイント

ただし英数文字は「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」→「所属・氏名」→「要旨」→「キーワード」(5～6個)→「本文」の順に記載し、本文の構成は「1.はじめに」、「節」(2, 3…), 「項」(1.1, 1.2…), 「おわりに」、「注および引用文献」とする。特に「注および引用文献」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。「要旨」は和文とし、500字以内でまとめること。

4. 原稿中の引用、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、イタリックス体とする)

* 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、個別にご連絡申し上げます。

編集後記——危機管理研究と専門領域横断型研究

お蔵様で第19号は若手研究者から投稿された論文も多く所収され、危機管理における学問の裾野が広がってきたことを、喜びとともに実感いたしました。また関係各位のご尽力により「執筆要項」も整備され（『危機管理研究』執筆要綱（詳細版）：学会ウェブ掲載），ますます『危機管理研究』の充実が期待されます。

本号へは、近年学問的関心が寄せられるテーマばかりが投稿されました。知的財産制度、経営戦略論への心理学的アプローチ、外交交渉締結の真実、インターネット社会の脅威。これらは、危機管理における主要テーマであることは間違いないのですが、多くの論文において、その分析の切り口は、専門領域の手法を横断的に扱っていることに特徴があります。

本号は、危機管理研究の問題系を解決するだけではなく、専門領域横断型研究を学問的にどのように位置づけ、問題意識をクリアしていくかという方法論を提示する、非常に意義のある内容になったと考えます。

最後に、第19号を刊行にあたり、執筆者をはじめとしてご尽力をいただいた皆様に深く御礼申し上げます。

〔編集担当　辻本 篤（東京大学）〕

2011年3月20日発行

日本危機管理学会誌

危機管理研究 第19号

危機管理のための総合雑誌

編集委員長 石崎忠司

発行・編集 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

〒102-0072 東京都千代田区飯田橋4-25-1-12 セントラルプラザ2F

東京理科大学専門職大学院 平塙研究室内

TEL : 03-5227-6435 FAX : 03-5227-6261

印刷所 株千秋社

Crisis Management Review

No. 19

March 2011

CONTENTS

Study on Patent System from the Perspective of Nuclear Nonproliferation	Yagi, Masahiro/Hiratsuka, Mitsuyoshi Masuda, Masaru/Sekimura, Naoto	1
Consideration about the Menace of the Internet	Kameda, Osamu	11
Research on the Usefulness of Accounting Information : At the Center Verification of a Brand Valuation Model.....	Hakkaku, Norio	23
Overcoming Cognitive Biases in Business Withdrawals : An Exit Rule That Decrease Organizational Inertia.....	Sakakibara, Kazuya	35
Establishment of Diplomatic Relations between Japan and Mongolia (1972)	Dagva-Ochir Bumdari	49

Published by

Crisis & Risk Management Society of Japan