

# 危機管理研究

## 第15号

|                                                          |         |    |
|----------------------------------------------------------|---------|----|
| 巻頭言——病院の信頼性危機 .....                                      | 師 岡 孝 次 | 1  |
| 「平治の乱」における平清盛の対応軍記物語に<br>見いだされる危機管理 .....                | 海 上 知 明 | 5  |
| 法プロフェッショナルから見た国際危機管理<br>——2006年冬季トリノから2008年北京五輪へ—— ..... | 菅 原 哲 朗 | 19 |
| ベンチャー企業の経営戦略と危機管理<br>——事例研究：事業継続に立ち向かった挑戦の軌跡—— .....     | 小 渕 昌 夫 | 33 |
| 『危機管理研究』総目次 第1号～第14号 .....                               |         | 45 |

2007年 4 月

日本危機管理学会

## 病院の信頼性危機

師 岡 孝 次\*

### はじめに

昨年、ある有名大学病院で医師が患者さんから多額の資産を頂き治療していたことが発覚して世間の話題となった。このような事件は病院の信頼性の危機につながるもので、また、薬を大量に手渡して事故を起こす危険性や病院間でITによる情報連絡をとらずにいる日本の病院は国際的には信頼性を失っているわけである。それは患者がある病院にいき薬を処方され、受け取り、つぎに他の病院にいった診療を受け、さらに他の薬を受け取る場合、薬と薬の相互作用の危険性をチェックできないからである。

病院はいろいろな危機を抱えているが、分かりやすい薬の例を取り上げて、危機の実情について解説することにしよう。

### 薬による危機

病院が患者に渡している薬の種類や量が日本では多く、先進国の数倍の量が渡されている。これは健康の危機につながり、病院の信頼性の危機につながる場合があるわけである。日本の一般病院では一人の患者に平均5種類の薬を手

渡しており、ときには最高28種類も渡すことがあると言われている。また患者によっては病院を梯子して、多くの病院から薬を沢山もらって、それを自宅で一度に飲む方がいる、これは非常に危険なわけである。このような事態を管理せずにいる病院の信頼性は低いわけである。月に数十万円の薬代を支払う患者さんがいる。この金額は世界的にダントツである。

日本の医療費は約32兆円で、アメリカは110兆円で、いずれも急激に増加しており問題になっているわけである。医療費の中で薬代は大きなウエイトを占め、病院経営の重要な課題にもなっているわけである。300床程度の中堅病院で月に4000万円薬を売らないと赤字になってしまうと言われている。公立病院の60パーセントが赤字の原因は薬の販売量が少ないからだと言われている。

さて、薬の種類が多くなると、いわゆる薬物・薬物相互作用なる危機が起こる。これは英語で Drug Drug Interaction と呼ばれ、略して DDI と呼んでいる。一人の医師から頂く場合は通常、問題は起きないが、複数の医師から頂き、医師間で連絡がない場合は危機が発生するわけである。ある医師が血圧を下げる薬を処方し、他の医師が血管を広げる薬を連絡なしに出すと、それぞれの薬はなんの危険性もないのだが、同時に服用すると血管が広がり、さらに血

---

\* 国際学士院大学副総長

圧を下げるのでグブるショックになり、極端な低血圧になり患者が倒れることもある。つまり患者の健康危機になるわけである。

歯医者で治療を受け、同時に病院でも治療を受けている場合、連絡なしに薬が渡されて、そのDDIで患者の歯の治療に必要な薬の薬効が低下して、歯肉が腐って一命を落とした事件がある。したがって歯科の治療と病院での治療を同時期に受ける際は、薬局にこのことを周知徹底させることが必要である。勿論、複数の病院で受診する際も、遠慮せずに各病院の薬局に知らせることが危機を避けるために必要なのである。先進的な薬局では、パスポートのような薬手帳を発行して、患者の意向を伺い全ての病院で受け取った薬を記入している。

総合病院では、1日に千人位の患者に薬を渡すのは普通で、患者が2週間おきに来院する場合は、およそ2万5千件の薬を1か月に渡す計算になる。DDIのチェックがなされていないと15件位が危険な状態になるという試算がある。このような危機に対して病院には危機意識が低いと言われている。

薬が先進諸国に比べ数倍以上も渡されている原因には、日本人の薬好きの習慣と病院経営が薬の販売にかなり依存していることにある。韓国人や中国人も日本人と同じような薬に対する習慣があり、フランスの一部でもかなり薬を消費しているが、薬づけと呼ばれるような国は少ないのである。

病院経営は多くの問題を抱えているので、その特徴を列挙してみると、

- ① 3時間待つて3分診察、それでも患者さ

んがくる

- ② 教授が診察しても、レジデントが診察しても料金は同じ
- ③ 支払は資本主義・収入は社会主義
- ④ 名医必ずしも収入多からず、凡医必ずしも収入少なからず
- ⑤ 安い経費で世界一の医療効果をあげている
- ⑥ 医師は信用されており、レセプトを書けば収入になる

このようなDDIの危機を防ぐには、コンピュータを活用した自動調剤薬局の導入が必要であり、世界で初めて、日本にこのような薬局が開設され全米に衛星放送された。

優秀な薬剤師は2種類以上の薬は絶対に飲ませないと言われている。数年前、インドネシアのジャカルタでアセアン諸国の参加で医療の会議が開催され、厚生省の依頼で、病院の品質管理について講演をさせられた。その際、日本大使館の薬剤担当の官吏が「薬は異物である」と発言され、クスリはリスクになる危険性があることを強調された。

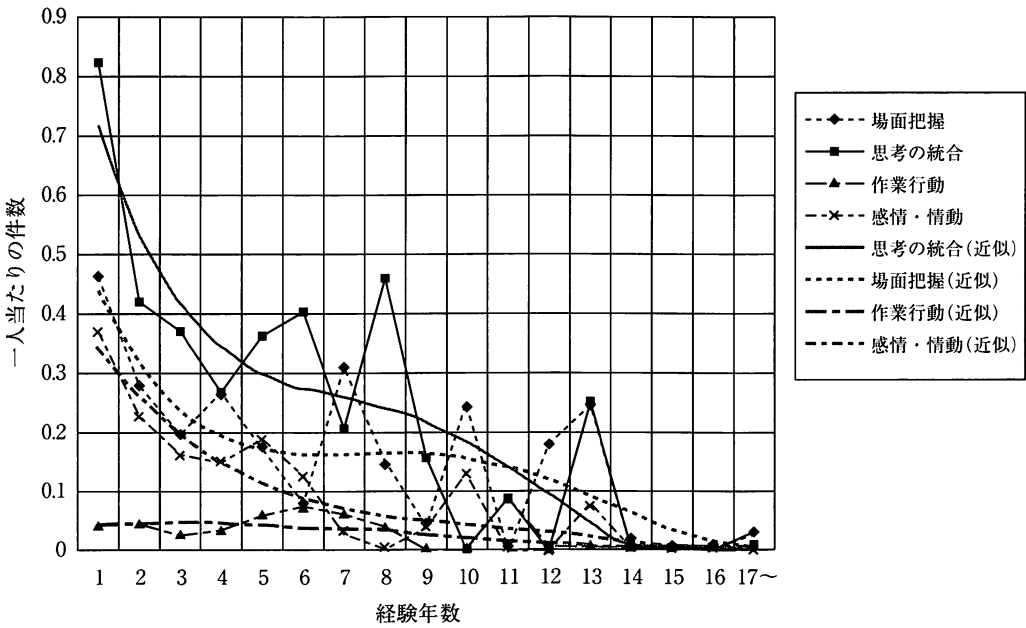
## 病院における事故例

2001年度の医薬品の副作用の件数は約2万6千5百件、副作用死の疑い件数は1200件で、年々増加の傾向にある。事故の種類別発生状況の一例を表1に示してある。医師の経験年数別事故件数の一例を図1に示してある。日本の手術による事故件数はアメリカの事故件数と比較すると数倍であるという報告もある。

表1 種類別発生状況（1998年度）

| 事 故 分 類       | 件 数   | %      |
|---------------|-------|--------|
| 輸 液           | 598   | 48.0%  |
| 内 服 薬         | 273   |        |
| 外 用 薬         | 11    |        |
| 転倒・転落         | 371   | 20.2%  |
| チューブトラブル（抜去他） | 305   | 16.6%  |
| 食 事           | 35    | 1.9%   |
| 検査・測定・処置      | 27    | 1.5%   |
| 離 棟           | 20    | 1.1%   |
| 呼吸器・酸素        | 17    | 0.9%   |
| 保安（自傷・小火他）    | 16    | 0.9%   |
| 針 刺 し         | 8     | 0.4%   |
| そ の 他         | 157   | 8.5%   |
| 合 計           | 1,838 | 100.0% |

図1 経験年数別事故件数（2ヶ月分）





## 「平治の乱」における平清盛の対応 軍記物語に見いだされる危機管理

海上 知 明\*

### はじめに

軍記物語とは多くは鎌倉時代から室町時代にかけて書かれた文学作品である。文学であるために叙情的な側面や仏教的色彩が多々見られ、それゆえに歴史的資料としては高く評価されない傾向が見られている<sup>1)</sup>。

しかし「軍記物語」という文学として書かれた戦史の中にも多くの事実は隠されている。特に『平治物語』に見られる平清盛の危機管理能力は注目に値する。わずかな供回りの者を率いて、根拠地から遠い旅先において乱の勃発を聞きながら即時対応して平安京に戻り、見事な形で乱を平定した清盛の手腕は卓越したものがある。これは不意に起きた戦争に際しての危機管理の手本ともなりうるべきものである。

「平治の乱」は同時代資料も少なく、本来は文学として評価されるべき『平治物語』がもっとも利用価値が高いような状態である。そのために普遍的な法則を当てはめ演繹的に分析していく必要が出てくる。そうすることによって隠された史実が明らかになっていくからである。そこでもっとも普遍的戦略書『孫子』の力を借りながら、断片的な記述が、一般的な原則に則

した形になっているかどうかを検証する形をとってみた。いわば軍記物語を文学的鑑賞ではなく、社会科学で分析していこうという試みである。

### 1. 平治の乱の原因

日本史上、平安時代の末期に登場した平清盛ほど誤解を受けることが多かった人物はいなかったかもしれない。清盛は『平家物語』などで横暴な人物として糾弾されたために八百年近くいわれない誹謗中傷を受け続けてきた。しかし平清盛こそは、大政治家にして名将、そしてその前後数世紀を通じてもっとも偉大な指導者であった。時代が昭和に入ってから清盛についての誤解を指摘する人は徐々に増え、特にここ三十年間ほどでかなりの名誉回復は進んできた。

例えば神戸港の建設はその後八百年近くも先をみこした大事業である。今日では多くの人が神戸に都を移そうとした清盛の意図を単なる気まぐれや横暴とはみず、逆に偉大な先見性の表れとして評価している。少なくとも神戸港を築いたのが清盛であったことは否定できない事実である。現在も一大貿易港として発達している神戸を考えれば、幕府が亡ぶとともに草深い田舎に逆戻りした鎌倉との差は明白である<sup>2)</sup>。清盛と源頼朝では政治家として次元を異にするほ

\* 国士舘大学・東京海洋大学非常勤講師

ど大きな資質差が存在している。

しかし、そうした平時の事業を推進する政治家としての清盛の偉大さとは別に、有時に際して力を発揮する側面も清盛にはある。それは軍人としての力量だけでなく、政治と軍事を連動させたトータルコントロールの指揮官としても卓越していた。本論文では「平治の乱」という有時勃発に際して平清盛がとった危機管理のあり方を通じて、危機管理の達人としての清盛を再評価するとともに、それらが普遍の原則からみていかなる妥当性を有していたかをみていくのだが、その際に特に『孫子』を多く利用している。古今に通じる戦争原則を著した『孫子』の文言があてはまるか否かを見ていくことは普遍的に評価できるかどうかにつながり、清盛のとった方策が応用次第で今日にも適用可能か否かの検証にもなるからである。

「平治の乱」とは平治元年（1159年）に藤原信頼と源義朝が組んで起こした軍事クーデターである。この鎮圧において清盛はあらゆる側面で完璧な対処方法をみせた。それは不意を打たれる形で乱の勃発に見舞われながらも、政治的勝利—戦略的勝利—戦術的勝利—勝利の活用法という順を踏んだ完全のモデルとなっている。

「平治の乱」の原因は、乱勃発の三年前、「保元の乱」の戦後処理に遠因があると見られている。「保元の乱」は崇徳上皇と後白河天皇の皇位継承の争いに、摂関家内部の対立がからみあって起きた古代最後の兵乱である<sup>3)</sup>。保元元年（1156年）に鳥羽法皇が亡くなると、後白河天皇側には藤原忠通・源義朝・平清盛が、崇徳上皇側には藤原頼長・源為義・平忠正らがついて戦い崇徳上皇側が敗れる。後白河天皇側の実質的な指揮官であったのが信西入道<sup>4)</sup>である。

乱後、政治の実権を握った信西は、大規模な荘園整理、摂関家の弱体化といった改革を次々に実施。大内裏の造営をも手がけているが、こ

れに対する反発が生まれてくる。

さらにこれらの改革とは無関係であったが、後白河上皇の寵臣・藤原信頼<sup>5)</sup>が台頭、近衛大将を希望し、これを信西に阻止されたため個人的に深く怨みを抱いていた。

政治面での対立は英主・二条天皇と治天の君・後白河法皇の対立という形でも見られた。信西の改革は院政の強化という側面が強く、摂関家だけではなく天皇親政を目指す人たちにとっても脅威ととられていたためである。貴族の中でも、藤原経宗、藤原惟方、藤原成親らが二条派として、同じ反信西派の信頼と連携をとるようになる。これに源義朝が加わる。源義朝の不満はもっとも単純なもので、「保元の乱」の恩賞への不満、信西に対して縁組みを望んだが拒否されたことに対する怨みなどである。義朝は自分以上の恩賞を得ていた清盛に対する嫉妬心も強かったとされている。

叛乱は、現体制さえ倒せばすべてうまく行くと考えている雑多な諸勢力を、特定目標の攻撃のために力を糾合することにより成功する。権力を集中して握っていると考えられている特定の人物さえ倒せば不満が解消され社会が変化すると思えるからである。個人的レベルの反信西の信頼、反院政の二条天皇派、反平家の感情を強める義朝らが現状打破の動きをみせ、標的を信西と清盛に絞った。具体的には信頼と義朝が手を結び、さらに二条天皇による天皇親政を策していた権大納言藤原経宗、検非違使別当藤原惟方を抱き込んで、反信西、反平家のクーデターが勃発した。これが「平治の乱」の起こりである。

しかしこの動きは『孫子』に言う「主は怒りを以て師を興す可からず、將は愠みを以て戦いを致す可からず。利に合して動き、利に合せずして止まる」<sup>6)</sup>に近いものであった。乱を起こして後に、権力の形態をいかなるものにし、

いかなる政策をとるか、どのような形に権力を配分するかさえも未確定であったからである<sup>7)</sup>。

## 2. 叛乱の開始

平治元年（1159年）十二月九日、清盛とその一族がわずかな人数で熊野詣でに出かけて平安京を留守にしている虚をついて、九日の夜、子の刻（午前0時）、信頼・義朝その勢五百余騎が三条烏丸にあった院の御所・三条殿を奇襲、御所に火を放ち、後白河上皇及び上皇の姉である上西門院を内裏の東側にある一本御書所に幽閉した。

同じく丑の刻（午前2時）、信西入道の宿所がある姉小路西洞院へ押し寄せて火を掛ける。十三日、信西は奈良への逃亡中に地中に潜伏している所を発見され首をはねられた。次いで内裏を占拠した信頼・義朝らは二条天皇を清涼殿の北側にある黒戸の御所に押し込める。そしてお手盛りの除目を開始する。信頼は右近衛大将、義朝は播磨守になり、味方した貴族へも官位を濫発する。この段階までなら叛乱は成功であった。

しかし、欧米におけるいくたの叛乱を分析した理論家の視点でみれば、ここまでは叛乱が開始された段階にすぎず完成はしていないことになる。『軍隊と革命の技術』を著したキャサリン・コーリーの視点では、軍の動向こそが叛乱の成功要因になる<sup>8)</sup>。反対勢力、特に軍事的に対抗できる存在をなくすことこそが最重要課題である。それは叛乱開始段階だけに限るのではなく、叛乱成功後も反抗する武装勢力を皆無にした段階で反乱軍は何者にも阻害されず支配を確立できることを意味するものである。平安京の周辺には平家軍がおり<sup>9)</sup>、叛乱の中心地から離れた所に指揮官の平清盛が存在していること

は本格的内戦に突入する可能性を示している。また『クーデターの技術』を著したマラパルテの視点では国家を運営していく技術機関を握ることにより支配機構の確保しなければならないことになっているが<sup>10)</sup>、天皇を手中に収めながら、その支配機構と伝達手段とにより国家を運営していこうという試みはなされていない。つまりこの段階に於いては反乱軍ははなはだ不徹底で中途半端な形で行動をやめたことになる。

これは叛乱を起こすに当たって「目的と計画」とが不明確であり、単に不満の爆発と目先の利益のみで動いてしまったためととれる。戦後処理と戦後構想の問題はほとんど検討されていない。平清盛への対処すら見解の一致が見られなかった。従って、むしろ「敗兵は先ず戦いて而る後に勝ちを求む」<sup>11)</sup>に近い形になっていく。その結果、官位の乱発は「数々賞する者は、窘しむなり」<sup>12)</sup>を実証したこととなる。後に悪源太義平が上洛したおりにも即時官位を与えようとして固辞されているが、一種の混乱状況を呈した観がある。

さらに叛乱軍にとって必要とされる処置「革命の武装化」<sup>13)</sup>も不徹底という形にもなっていく。叛乱軍は戦力増強さえしない。わずかに悪源太義平を関東から呼び寄せたのみである。義平招へいは戦闘を有利に進めるために強力な「武者」を呼び寄せたということなのであろうが、戦略段階になってこれは致命的な過ちとして結実する。

しかし、近畿に地盤を持つ平家軍がいる段階で、なぜ反乱軍は戦力増強をしなかったのだろうか。もしかすると「夫れ霸王の兵、大国を伐たば、則ち其の衆を聚るを得ず。威を敵に加うれば、則ち其の交わり合わすを得ず」<sup>14)</sup>なのかもしれない。というのも「保元の乱」に際して後白河天皇側が平安京に入る「関」を遮断して

関東の兵が上洛するのを妨げたという例があるからである<sup>15)</sup>。

こうした点が清盛の熊野詣そのものが攻略の一環で、「故に、善く敵を動かす者は、之に形すれば敵必ず之に従い、之に予うれば敵必ず之を取る。利を以て之を動かし、卒を以て之を待つ」<sup>16)</sup>ではなかったかと推測される所以である<sup>17)</sup>。

### 3. 清盛の対応

熊野参詣の途上にあつた清盛のもとに<sup>18)</sup>叛乱の報告が届いたのは乱勃発の翌日十日のことである。総勢は息子の(重盛?), 基盛, 宗盛などわずか十五人足らず<sup>19)</sup>, 清盛はいったん西国に落ちて勢力の増大をはかることまで考えた<sup>20)</sup>。これは敵の勢力圏から離脱し、味方の勢力圏にて力を回復する方法である<sup>21)</sup>。

しかし、清盛は在地武士の湯浅権守宗重や熊野の別当湛快の援助で何とか兵を整える<sup>22)</sup>。こうして最初に軍事力を確立した。これは清盛と在地武士の関係が「道」、すなわち「民をして上と意を同じうせしむるなり。故に、以て之と死すべく、以て之と生く可く、而して危うきを畏れざるなり」<sup>23)</sup>であつたために可能だったことで、いわば平時の関係が有時に生きてきたとみなすべきであろう。と同時に情報の即時入手が可能であつたのは「爵禄百金を愛んで、敵の情を知らざる者は、不仁の至りなり。人の将に非ざるなり、主の佐には非ざるなり、勝ちの主に非ざるなり。故に、名君賢将の、動いて人に勝ち、成功衆に出づる所以の者は、先知なり」<sup>24)</sup>が働いたとみなすべきであろう。いみじもスターリンは「優れた情報は数個師団に匹敵する」と述べている。

この段階での清盛の行動は、情報を収集し、可能な限り確実なデーターにもとづき、複数の

目標(西国か平安京か)を持ちながらも各々にリスク計算をし、最終的な方向性を己の軍事力と敵の軍事力の客観的な差により決定するものであつた。ここでは「可能性の技術」としての戦略は「ゲームの理論」的な形で形成されることがわかる。その上で敵の待ちかまえる平安京に上洛する。これは兵を「死地」<sup>25)</sup>に入れたことになる。

軍事的にみて叛乱軍の失敗は迎撃もせず、伏兵も置かず、清盛を簡単に上洛させてしまったことにある。本来は平安京にあつて六波羅をも監視下に置き、しかも内裏を占拠している叛乱軍は「善く戦う者は、人を致して人に致されず」<sup>26)</sup>となるはずであつたから有利な形での迎撃が可能であつた。たとえ平安京に留まっていたにしても源氏の立場は「先に戦地に処りて、敵を待つ者は佚し、後れて戦地に処りて、戦いに趨く者は勞す」<sup>27)</sup>となるはずである。『呉子』にも、トせずしてこれと戦うもの「陳していまだ定まらず」<sup>28)</sup>, 「敵人遠くより来り新たに至りて、行列いまだ定まらざるは、撃つべし」<sup>29)</sup>と書かれている。藤原信頼だけでなく源義朝も軍事的に無能であることはこの一件からも判断できる。

叛乱軍側が清盛の上洛に対して何の手も打たず静観した背景にはもうひとつの理由があつた。叛乱の政治的指導者・信頼と軍事的指導者・義朝との意見の不一致である。軍事力(ウルティマ・ラティオ)は政權維持のカギである。信頼は政治的主導権確立のために源氏が唯一の武力の保持者になることを内心恐れ出していた。源氏のみが唯一武力を保持している状態では義朝がその気になればいつでもクーデターを起こして信頼を排除し政治権力の実権掌握が可能になる。そのために清盛が信頼に恭順するならば、むしろ清盛を生かして源平の勢力を拮抗させ、信頼自らは balanサーになろうと

考え出したのである。逆に義朝は自らが軍事力の唯一の保持者となるために清盛を完全に抹殺したかった。この叛乱側の不協和音は清盛に「時」を与えることになる。

この叛乱側の状態は、戦う前から「三軍の事を知らずして、三軍の政を同じうすれば、則ち軍士惑う。三軍の権を知らずして、三軍の任を同じうすれば、則ち軍士疑う。三軍既に惑い且つ疑うときは、則ち諸侯の難至る。これを軍を乱し勝を引くと謂う」<sup>30)</sup>となっていたと言える。それは同時に政治権力による軍事力制御の問題が、時と場合によってシヴィリアン・コントロールの限界となって露呈すること、さらに政治における最終的目的が不明確であることが戦略的視点の不在を導き出すことも示している。

不協和音は政治の理論と軍事の理論の対立だけでなく、最終的政治的形態のあり方を巡っても起こりつつあった。天皇親政を目指すグループは反院政の立場で現体制に不満を示したのであるが、もともと院の寵臣であった信頼は既存の体制内でしかるべき地位を占めればよいと考えていた。信頼の叛乱に正統性を与えていたものがあるとすれば、それは二条天皇を中心としたグループである。つまり信頼は政治的正統性に見放されつつ、実効性の源である軍事力の掌握に失敗していたのである。

#### 4. 政治的勝利の確立

清盛の平安京帰還の情報が伝わると、二条天皇の側近の中から信頼から離反する動きが見え始める。叛乱に不満を高めていた人達の中に清盛につこうとする動きが見えはじめる。清盛の上洛に最初に反応した内大臣藤原公教が藤原経宗・藤原惟方ら二条側近派に近づき、信頼からの離反をすすめる。『孫子』の「五事」の中の

「道」の視点から政治的勝利をみてとった清盛は政治的正統性を確立し、反乱軍に対して政治的に勝利した状態にすることを考える。

ここで諜報が事の正否を決定するほどの重要性を占めてくる。天皇奪還のために内通役「生間」<sup>31)</sup>となったのは、惟方の妻の兄弟である藤原尹明であった。「先知なる者は、鬼神に取る可からず、事に象る可からず、度に験す可からず。必ず人に取りて、敵の情を知る者なり」<sup>32)</sup>で、清盛は確実な情報から次の一手を考えたのである。

清盛は信頼を油断させるために、従者であることを示す「名簿」を提出した。水面下での諜報とは裏腹に味方になることを示したのである。「兵は詭道なり。故に能にして之に不能を示し、用いて之に用いざるを示す」<sup>33)</sup>、「利にして之を誘い、乱して之を取る」<sup>34)</sup>、「卑うして之を驕らしむ」<sup>35)</sup>そのものの処置である。これは多くの兵法書で「文伐十二節（武韜『六韜』）」<sup>36)</sup>「剛は必ず辞を以て服す（図国『呉子』）」<sup>37)</sup>と様々に強調されている。

清盛が味方になりそうなことに信頼は安心する。単に反対する軍事力が消えたというだけではなく、源氏とならんで実効性を持った軍事力を取り込めればバランスとしての地位も安定する。本来は「辞、卑くして備を益す者は、進むなり」<sup>38)</sup>と判断すべきであった。

その間に清盛は藤原経宗・惟方と通じて天皇と中宮を内裏から脱出させることにしていた。二十五日夜、二条大宮に火を放ち注意を引き付けているうちに、経宗と惟方は後白河上皇と女装させた二条天皇を内裏から脱出させたのである。二条天皇は六波羅に迎えられ、後白河上皇は美福門院、上西門院とともに仁和寺に入った。油断しきったところで不意をつくこの作戦は「其の備え無きを攻め、其の意わざるに出づ。此兵家の勝にして、先ず伝う可からざるな

り」<sup>39)</sup>とみることができる。

天皇奪還の効果は限らないものがあつた。戦略的にみても「先ず其の愛する所を奪わば、則ち聴かん」<sup>40)</sup>で、敵を軍事的に操縦することが可能になる。この後の戦いはすべて清盛主導で遂行することが可能になった。心理的にも政治的にも清盛は「先に戦地に処りて、敵を待つ者は佚し、後れて戦地に処りて、戦いに趨く者は勞す」<sup>41)</sup>立場を手にしたのである。叛乱側の最大の力の根源たる天皇奪還は「敵に取るの利は貨なり」<sup>42)</sup>であり、「戦わずして」<sup>43)</sup>政治的勝利を最初に得たことになる。「敵に勝つ者は、形無きに勝つ。上戦は与に戦う無し」<sup>44)</sup>と『六韜』の「龍韜」でも述べられている。

この政治的正統性の確立のもたらした意味はたとえ軍事的に敗北したとしても、政治的に勝利した立場を与え続けるほどに大きい。官軍の立場を奪い、叛乱側の「謀を伐つ」<sup>45)</sup>ことにより、信頼も義朝も無目的なままに単に追討を待つ身となってしまった。

清盛は、政治的に「勝兵は先ず勝ちて而る後に戦いを求め」<sup>46)</sup>の状態を確立した。後は軍事的に敗北させて仕上げとするつもりであった。とはいえ政治的視点では「すでに敗る者に勝てばなり」<sup>47)</sup>の状態にあるから、どのみち敗北はない。今度は、有利な立場を利用してどれぐらい完璧に叛乱を鎮圧するかは清盛の手腕が発揮される番である。ここから先の最大の問題は関東の存在である。

信頼だけでなく源氏もまた朝敵となって意気消沈している。このまま放っておけば立ち枯れするだけであるため絶望がある段階に至ったときに考えが切り替わり、心機一転して逃亡して関東で再度叛乱を起こす可能性もある。関東は独立気運が高い上、当時は源氏の根拠地であつたから関東の叛乱となると事は大規模になる。このため清盛は軍事的行動を起こし源氏を殲滅

する最高のタイミングを天皇を奪還されて士気低下したこの段階と踏んでいた。戦機の到来は「善く兵を用うる者は、その鋭気を避けて、惰・帰を撃つ。此れ気を治める者なり。治を以て乱を待ち、静を以て譁を待つ。これ心を治める者なり」<sup>48)</sup>にあつたからである。

天皇奪還は、敵の「交を伐つ」<sup>49)</sup>ことにもつながつた。清盛が天皇の六波羅遷幸を平安京中に宣伝すると、関白基実以下、公卿のほとんどが六波羅に集まってくる。『平治物語』によると、清盛はこれを「家門の繁昌、弓箭の面目」<sup>50)</sup>と言って喜んだという。信頼と姻戚関係の基実も受け入れたことは清盛の度量の広さを物語る。

## 5. 戦略的勝利

清盛は、圧倒的劣勢から始まって戦闘開始前に準備万端に整えた。「勝を知るに五あり。以て戦う可きと、以て戦う可からざるとを知る者は勝つ。衆寡の用を識る者は勝つ。上下、欲を同じうする者は勝つ。虞を以て不虞を待つ者は勝つ。将、能にして、君、御せざる者は勝つ。此の五者は、勝を知るの道なり」<sup>51)</sup>のすべてが整つたということである。清盛は軍事的な基本要素も整える。最終戦場として設定した六波羅の空間、その空間が矢合戦となるとみなしての武装、兵数、その彼我の比較と「兵法は、一に曰く度、二に曰く量、三に曰く数、四に曰く称、五に曰く勝。地は度を生じ、度は量を生じ、量は数を生じ、数は称を生じ、称は勝を生ず」<sup>52)</sup>まさに「形なり」<sup>53)</sup>と言えらう。

清盛はこの段階で既に源氏軍が得意なのが騎馬の突撃であることも考慮している。戦闘の推移そのものも、およそ五～六手ほど先を予測していたと言えるように思える。自己の利点と欠点、そして敵の利点と欠点を考慮する姿は「彼

を知り己を知らば、百戦殆うからず」<sup>54)</sup>と五事七計がいかなる形で複合的に実践されるかを示している。つまり源氏軍の軍隊としての性格と、その指揮官である源義朝に対して「大凡、戦の要は、必ずまづ其の将を占ひて、その才を察す」<sup>55)</sup>をも行っていたのである。そして戦力などの彼我との比較において勝利の可能性が最大限に高まった瞬間に清盛は決断する。「兵を用うるの害は、猶予最も大なり」<sup>56)</sup>。

ここで戦略と戦術の区分を見てみたい。クラウゼヴィッツによる戦略と戦術の定義をみれば、「戦術は、戦闘において戦闘力を使用する方法を指定」<sup>57)</sup>、「戦略は、戦争目的を達成するために戦闘を使用する方法を指定する」<sup>58)</sup>、そして「狭義の戦争上」と断りながらも「戦術の任務は個々の戦闘にそれぞれ形を与えることであり、また戦略の任務はこれらの戦闘を使用すること」<sup>59)</sup>、つまり戦略は「戦闘を規定する」<sup>60)</sup>、「戦闘そのものはこれを戦術に委ね、戦略は戦闘を巧みに使用する技術である」<sup>61)</sup>。「戦略は戦争計画を立案し、所定の目的に到着するための行動の系列をこの目標に結びつけるのである、則ち戦略は個々の戦役の計画を立て、またこれにの戦役において若干の戦闘を按排するのである」<sup>62)</sup>とされている。

『平治物語』が華々しく描いている「平治の乱」で展開されている戦術面における個々の戦闘は一連の流れにそって行われる個々の場面に対応したものであり、全体計画の中で位置づけられている。清盛においては戦略という計画も見事ながらも、個々の戦闘がどのような役割を担っているかの認識も見事であり、しかも個々の戦闘でも一切手抜きがみられていない。つまり戦略家としても戦術家としても第一級であった。

実はこの戦略には降りかかっていた難題への対処が含まれていた。平家(官軍)側は戦闘に際

し、新造されたばかりの内裏の焼失を防ぐことを要求されたのである。「火攻」はもっとも簡単な戦い方であり『孫子』「火攻篇」にも「火を以て攻を佐くる者は明きなり」<sup>63)</sup>と記されている。敵の根拠地に夜襲をかけ火攻めを行っただけの「保元の乱」がいかに安易な戦いであったかわかる。だからこそ信西は「保元の乱」の戦功で義朝を高く評価しなかったのに違いない。「火攻」は禁止された。幕末に大村益次郎は江戸市中に火災を出さずに上野の彰義隊を攻略するために頭を悩ましていたが、それでも今回の清盛に比べれば楽であった。そのため、清盛の戦略には「知者の慮は、必ず利害を雑う。利を雑えて、務、信ぶ可きなり。客を雑えて、患、解く可きなり」<sup>64)</sup>が深く潜行していたのである。

戦闘開始前、双方の戦力は平氏 三千騎(内裏軍は待賢門＝一千騎、郁方門＝一千騎、陽明門＝一千騎?)<sup>65)</sup>、源氏 二千二百騎<sup>66)</sup>とされている。源氏軍にとっての利点は内裏に籠もっていることで、これが一種「籠城軍」の強みを有していた。

## 6. 戦術的勝利

二十六日、信頼・義朝追討の宣旨に従い平家軍は内裏に籠もる信頼・義朝らの軍勢を討つべく進軍することになった。清盛自身は本営の六波羅に留まり総指揮をとることにする。練り上げた戦争計画に従い全体の進捗状況を見極めながら指示を出すためである。討手(前線)の大將軍には重盛、頼盛、教盛が選ばれる。清盛の意図としては、戦争の全体計画を立てた上で前線司令官の任命を「能く人を択びて、勢に任ず。勢に任ずる者の、其の人を戦わしむるや、木石を転ずるが如し」<sup>67)</sup>の視点で実施し、一方で最終決戦地域を既に想定して自らがその地に留



まり、最終決戦の準備をしていたのである。「戦いの地を知り戦いの日を知らば、則ち、千里にして会戦す可し」<sup>68)</sup>のもっとも適切な例と言える。

対する源氏の状況は「戦いの日を知らず戦いの日を知らざれば、則ち、左は右を救う能わず、右は左を救う能わず、前は後ろを救う能わず、後ろは前を救う能わず。而るを況んや、遠き者は数十里、近き者は数里なるや」の状態で、何の戦略的目的もないままにただ内裏に籠もって敵の来襲を待ち受けるのみであった。

平家軍は六波羅を出撃、加茂川を馳せ渡り西の河原に控える。一方、内裏の源氏軍は待賢門、郁方門、陽明門を固め、承明、建礼の脇の小門はともに開いて平家軍の攻撃に備えて待機している。

寄せ手の大将・平重盛は「年号は平治也、花の都は平安城、われらは平氏也」と叫んで全軍を鼓舞する。官軍としてだけでなく戦術においてさえも『六韜』『龍韜』に言う「戦うに必ず義を以てする」<sup>69)</sup>を行ったのである。

平家軍の進路は既存の文章からは不明であるが、「近衛、中御門、大炊御門より大宮のおもてへうち出て、御所の陽明、待賢、郁芳門へをしよせたり」<sup>70)</sup>とあるから、直線的な進軍であった可能性が高い。これは碁盤の目状態の平安京の道路状況を考えれば、へたな小細工は無用と考えていたのであろう。最初は直進的にしてにおいて、後の軍の進退運動により罫をかけようというものであろう。すなわち「凡そ戦いは、正を以て合ひ、奇を以て勝つ」<sup>71)</sup>の一つの例であらう。

重盛は、五百騎を大宮面に残して、五百騎にて押し寄せ待賢門へ向かう。待賢門の守備は信頼であった。平頼盛は義朝の固める郁芳門へ押し寄せる。平教盛は源光保・光基らが守備する陽明門に向かった<sup>72)</sup>。

平家軍の攻撃は一見すると数にまかせた単純な正面突破に見えるが、真の狙いは「我れ戦わんと欲すれば、敵、壘を高くし溝を深くすると雖も、我と戦わざるを得ざる」<sup>73)</sup>とするための正面攻撃であった。愚将<sup>74)</sup>である悪源太義平に対する直接攻撃の効果とは「勇にして死を軽んずる者は、暴す可きなり。急にして心速かなる者は、久しくす可きなり」<sup>75)</sup>を見込んだものである。

待賢門を守ることになっていた大將軍の信頼は「将、弱くして嚴ならず、教道明かならず、吏卒常なく、兵を陳ねるも縦横なるを、乱と言う」<sup>76)</sup>の典型であったが、逆にその後陣であった下級将校の悪源太義平は「怒りて服せず、敵に遇えば怨みて自ら戦う。将、其の能を知らざるを、崩と言う」<sup>77)</sup>と言えた。

まず重盛が待賢門を破ると、逃げ出した信頼に代わって悪源太義平が防戦、有名な大庭での騎馬戦が繰り広げられる。『平治物語』では「紫宸殿の椋の木を中心に、左近の桜、右近の橘」<sup>78)</sup>と名文をもって綴られ、源氏軍の勇敢さが誇張されている。全体として平家軍が源氏軍に撃退されたことが強調されている文章である。『孫子』的な発想では攻めてくる敵を撃退するだけの闘いほど楽なものはないとされるが<sup>79)</sup>、源氏軍にとって最大の問題は戦いの末の目的が明確ではなかったことである。対して平家軍はこの小戦闘にさえ目的が明確であった。戦術的目的は戦略的目的に従属しながらはしっかりと定められている。そのために攻めては引き、再び攻めてを繰り返していく。源氏軍は「半進半退する者は、誘うなり」<sup>80)</sup>と見破らなければならなかったのである。

待賢門攻略の平家軍指揮官・重盛は機を見計らって大幅に退き、義平は内裏を出て追撃を開始する。一方の頼盛も郁方門から引いて義朝の軍勢を誘き出す。その間に平教盛の軍勢が陽明

門に迫り、光保、光基は門の守りを放棄して寝返ってしまった。教盛は内裏に入り門を固めてしまう。

ここで平家軍は、偽装撤退を開始し、追撃というおいしい餌を示して「利して之を誘う」<sup>81)</sup>ことをしたのである。ところが源氏軍はこれを己の力と勘違いした。もともと源氏軍の戦闘における力は騎馬武者の突撃にあったから内裏に籠もっていること自体不本意だったのである。そのため思慮浅い悪源太義平以下、源氏軍こぞって追撃をしてしまう。内裏が空になったと同時に平家の伏兵が内裏に入り込み、内裏は平家軍が占領という形になる。こうしてほとんど無傷で平家軍は内裏を手に入れた。

この戦い方は前漢屈指の名将・韓信の戦い方に類似している。韓信が井陘の隘路を通して趙に侵攻しようとした時、趙王歇と成安君陳余が二十万の大兵を集めて、隘路の出口を制するところの城を固めた。「背水の陣」をひいて自らが囿になった韓信は、敵軍が韓信壊滅のために城から出た瞬間に伏兵を城にいて占領する<sup>82)</sup>。これは「其謀を隠し、其機を密にし、其壘を高くし、其鋭士を伏し、寂として声無きが若くせば、敵、我が備うる所を知らざらん。其西を欲せば、其東を襲え」<sup>83)</sup>であり「伏を詭り奇を設け、遠く張りあざむき誘う」<sup>84)</sup>でもあった。「平治の乱」での平家軍は「背水の陣」ではなく「撤退」を使っておびき出したのである。

内裏を占拠され帰るところをなくした源氏軍の目の前で平家軍は六波羅に向かってさらなる偽装撤退を開始する。平家軍は作戦の第二段階に移っていた。

## 7. 殲滅戦

この先まず防止しなければならないのは源氏

軍による放火である。無傷で内裏を奪還しても自暴自棄になった源氏軍が放火しては元も子もない。できるだけすみやかに源氏軍を内裏から引き離さなければならない。そして市中放火も防ぐためには平家にとってもっとも望ましい場所に源氏を誘致した上で逃げられないようにして殲滅するのが一番である。そのためにさらなる撤退という「美味しい餌」が源氏軍の前に播かれたのである。「故に、善く戦う者は、人を致して人に致されず。よく敵人をして自ら至らしむる者は、之を利すればなり」<sup>85)</sup>とされるが源氏軍は素早い状況判断ができず六波羅攻略以外に道はなくなったと考える。内裏を失ったことで一種の心理的混乱状態に陥ったのであろう。平家軍の追撃を開始した。これは敵の状態を確認せず、つまり「彼を知らず」に進撃しはじめたともみなせる。「いつわりて北ぐるに従うなかれ。鋭卒は攻むるなかれ、餌兵は食らなかれ」<sup>86)</sup>とされているが、平家軍が脆弱を装い撤退することは「其の将愚にして人を信ずれば詐りて誘ふべし」<sup>87)</sup>であったのである。源氏軍が行おうとしている六波羅攻めは「其の下は城を攻む。城を攻むるの法は、己むを得ざるが為なり」<sup>88)</sup>に直結する内容であった。

しかも義平は、平家軍撤退路に仕組まれた畠にまでかかった。平家軍は源頼政の陣所前をわざわざ通過する。兵庫頭源頼政は叛乱に加わりながらも戦いに加わらず三百余騎にて六条河原に控えていた。天皇が奪還されたために形勢不利とみて戦いの成り行きを静観することにしたのであろう。

「変を軽んじ謀なければ、勞して困らすべし」<sup>89)</sup>とされるが、頼政の中立に逆上した悪源太義平が頼政軍に向かって突入していく。源氏同士の死闘が繰り広げられ頼政軍は一時混乱して敗退したが、実際は義平にとっての「崩」そのものとなる。こうして本来は無用な戦いによ

る戦力消耗と疲弊、しかも新たな敵を創出することになった。平家軍はこうして源氏軍の戦力消耗とともに、頼政軍をして「戦い合て走り、金を撃ちて止まり、三里にして還り、伏兵乃ち起り、或は其両方を陥れ、或は其の先後を撃ち」<sup>90)</sup>の部隊とすることに成功した。

明らかに『孫子』を熟知していたと思われる『平治物語』の作者は、「天の時は地の利に優る事は無い。地の利は人の和を超える事は無い」<sup>91)</sup>と述べる。この「人の和」を失った源氏軍に対し「地の利」を得た平家軍が待ちかまえる。

六波羅に置かれた本営での清盛「將軍の事は、静を以て幽、正を以て治む」<sup>92)</sup>で戦局の報告を受けつつ準備万端で待ちかまえていた。前面に賀茂川を控えた六波羅地区は天然の堀を備えているに等しかった。しかし『孫子』<sup>93)</sup>だけでなく『呉子』も述べている「河の半渡」<sup>94)</sup>の攻撃は単なる撃退にすぎない。孫子にとっては小国防衛が任務であった。しかし今回の清盛は放火を防ぐためにも、また叛乱が関東にて再開されないためにも源氏軍を完全に殲滅することが要求されていた。そのために橋桁を残したままで源氏軍を六波羅内にまで誘致する。なにも気がつかないままに源氏軍は六波羅に突入する。

「一に曰く度」<sup>95)</sup>が既になされていたため六波羅地区は源氏軍にとって「絶澗、天井、天牢、天羅、天陷、天隙」<sup>96)</sup>となっていた。これは「隘形」<sup>97)</sup>にも「圯地」<sup>98)</sup>にも似ている。平家軍にとっては「險道狭路なるは、撃つべし」<sup>99)</sup>である。優れた名將は地形そのものに頼らずとも、応用によって地形に等しい効果を創り上げることができる。清盛は「剛柔、皆得るは、地の理なり」<sup>100)</sup>を六波羅という平安京市中で達成していたのである。すなわち、もともとと辻埦に囲まれた六波羅に、さらに五条の橋を取り壊して騎馬の突撃力を殺す形にして、自らは要塞に立

てこもり上から矢を浴びせかける戦いにするつもりだったのである。この状態はたとえて言えば「兵の加うる所、たんを以て卵に投ずるが如き者は、虚実、之なり」<sup>101)</sup>であった。

一連の戦闘が帰結に近づいていた。全戦役においても、この最終戦闘においても、どちらの範囲で眺めても「勝つ可からざるは己に在り、勝つ可きは敵に在り。故に、善く戦う者は、能く勝つ可からざるを為す」<sup>102)</sup>を整えて「不敗の地」<sup>103)</sup>にたった清盛は、源氏軍を「自ら至らしむる」<sup>104)</sup>ことにより「孫子曰く、凡そ、先に戦地に処りて、敵を待つ者は佚し、後れて戦地に処りて、闘いに趨る者は勞す」<sup>105)</sup>という状態にしたのである。

源氏軍が六波羅に來たのは「善く敵を動かす者は、之に形すれば敵必ず之に従い、之に予うれば敵必ず之を取る」<sup>106)</sup>ためである。つまり意識せず自然に、それでいて強い意志をもって源氏軍は六波羅に突入したのだから清盛にとっては「昔の善く戦う者は、先ず勝つ可からざるを為して、以て敵の勝つ可きを待つ。勝つ可からざるは己に在り、勝つ可きは敵に在り。故に、善く戦う者は、能く勝つ可からざるを為すも、敵をして必ず勝つ可からしむるに能わず」<sup>107)</sup>となり、「古の所謂善く戦う者は、勝ち易きに勝つ者なり」<sup>108)</sup>の結果になったのにすぎない。

源氏にとって内裏を失った段階で「少なければ、則ち能く之を逃る。若からざれば、則ち能く之を避く。故に、小敵の堅は大敵の擒なり」<sup>109)</sup>の判断が必要であった。いみじくも毛沢東は「戦争は商売と同じで損すると思ったら元手を失わないうちに逃げるべき」と述べているが、戦略的な無能さを抜きにしても圧倒的に不利であるという戦力判断程度はできるはずであったのに源義朝以下の源氏軍は勢力圏の関東に戻って力を回復しようとせず、「軍の以て進む可からざる知らずして、之に進めと謂い、軍

の以て退く可からざるを知らずして、之に退けと謂う。之をび軍と謂う」<sup>110)</sup>となる指揮をとったことになった。

前面に賀茂川を控えた六波羅は天然の堀を持っているのに等しい。『孫子』であれ『呉子』であれ、古典兵法に従うならば源氏軍の半分が川を渡ったところを攻めればよいことになる。しかし「河の半渡」<sup>111)</sup>の攻撃は単なる撃退にすぎない。『孫子』は小国の防衛を基本に考えるから、最小限の費用と損失での撃退を最良のものと考える。清盛はここで『孫子』的でない意図を初めて見せた。

源氏の指導部を逃せば関東で再度叛乱が勃発する危険性が高い。関東全体の軍事力は強大なものである。しかも関東の叛乱は、もともと平安京からの独立を求める土着性に訴えるため鎮圧は容易ではなくなる。加えて言えば源氏在这里で殲滅されれば日本国内における武門の長は平家のみとなり、もはや平家に対して対抗できる勢力はなくなってくる。最大の軍事力を有した平家は何者も恐れずに政権を担当することができる。清盛にとって源氏軍は殲滅しなければならなかったのである。

源氏全軍に賀茂川を無事に渡らせ、六波羅まで招き入れた清盛は戦術レベルにおいて殲滅戦を指揮する。辻堀に囲まれ、五条の橋を解体して造った防御壁まで備えた狭隘地に入り込み、源氏軍は得意の騎馬の突撃力を完全に殺された上で、堀の上から一方的に矢を浴びせかけられる。平家軍にとって戦闘とは安全な場所から相手の頭の上に矢をいかけだけのもの。あまりにも一方的な戦いとなった。

## おわりに

「平治の乱」は日本の古戦史史上でもまれにみるほどの源氏軍大敗北で終わった。圧倒的に

有利な状況にたち、二千二百騎ではじめた叛乱がわずかに二十余騎に激減して敗残の源義朝はかろうじて戦場より逃げ出した。ほぼ全滅に近い惨状である。義朝以下の源氏の残党は賀茂川を駆け渡し、河原を西へ逃れた。まず平安京からの離脱、この後近江を目指す。この逃走ルートは三条河原から八瀬の松原（左京区大原）を経るものであったらしい。途中、落人狩りの比叡山の山法師二、三百人に千束ヶ岳で襲われ、からも美濃へ入った。

一方、二十七日、後白河上皇を頼って仁和寺に逃げ込んだ信頼と、乱に荷担した藤原成親は六波羅に連行され、信頼は六条河原で斬首に処された。翌平治二年正月四日、義朝は郎等の鎌田政清の舅で尾張の内海庄司長田忠致の邸で入浴中、寝返った忠致によって殺された。義平は同十八日に近江の石山寺で捕まり、二十一日に斬首される。

この戦後処理より、軍事と政治を連動させた清盛の戦後政策が開始された。

清盛は対抗軍事力をなくし、唯一の実効性を有する存在となる。もはや貴族は何もできない、なぜなら軍事力は藤原氏の手を放れていたからである。「自らを守る武装」をせず、傭兵に近い形で他人頼りの軍事力に頼っていた藤原氏のおごりの結果である。さらに清盛は源氏勢力を中央のみならず全国的に一掃する。こうして関東をも平家の勢力圏に組み込むことに成功した。これ以降、全国の兵権は平家が握り、全国の兵乱はすべて平家の手により鎮圧されることになる。清盛は個人的に武士を家人としたのみならず国衛に組み込む形でも武士を組織化した。こうして天下における唯一の正統性と実効性を持った軍事力を確立したのである。

軍事的に平家一本にまとめ上げることは、事実上の統一者になったことを意味する。その上で政治的な力を確立していった。後白河法皇と

二条天皇の対立は残っていたが、清盛は後白河法皇を支持しつつもバランスの役をはたす。「平時の乱」の翌年、清盛は参議に任命され、武士で初めて公卿（議政官）の地位に就いた。清盛は新しい日本を建設するためにも、政治的にも統一政権への道を進んでいった。

だが最後のつめで清盛の甘さが残り、数十年後の禍根につながっていく。偉大な万能の指導者・清盛の致命的欠点、それは「情の深さ」である。マキアヴェリは強調する。敵の戦力を撃破してしまえば「敵の君主の血筋以外に恐れるものは残らない。そしてこの血筋を抹殺してしまえば、民衆の信望を集める者は他にいなくなるので、何も恐れるには及ばない」<sup>112)</sup>。もし関東独立論が登場する時、勢力均衡の要として源氏は復活する可能性がある。だからこそ、あらゆる源氏は根絶やしにすべきであった。しかし清盛は源氏の子供達の命を「幼いから」と助けてしまう。頼朝は二月九日、頼盛の郎等弥平兵衛宗清に捕らわれたが、三月十一日に伊豆へ流された。他の子供達も皆助けられた。この点は人間的な崇高さと政治家としての冷酷さの比重の問題であろう。

しかし、そうした人情味の問題が将来に禍根を残したとしても「平治の乱」全戦役を通じて清盛のみせた手腕が万全であったことは『孫子』の視点から見ても明らかであった。本小論では「軍記物語」という文学の背後に隠れているこの流れを抽出して検証してみた。歴史は教訓を含むものと言われるが、ごく少数のまま不意を打たれる形で始まりながら逆転し、あらゆる側面で完全な対策を立てて着実に進んだ清盛の手法は今日の危機管理においてさえ多くの教訓を含んでいるように思える。

- 1) 一般に史料価値としては『吾妻鑑』などの評価が高い。しかし『保元物語』、『平治物語』、

『平家物語』などは成立時期からみて『吾妻鑑』などよりも古く、『吾妻鑑』が軍記物語に負うところは大きく、参考にしたたり引用した部分はかなりある。例えば源義経の生い立ちなどは、ほとんど『平治物語』の記述をそのまま使っている。

- 2) 鎌倉はいわゆる政治都市にすぎない。これについてはマルクスが「王侯の宿营地」として定義したアジアの大都市に該当するものである。カール・マルクス『資本主義生産に先行する諸形態』大月書店、1963年、10-25ページ。
- 3) 古代の兵乱とは天皇家の争いに関わるものとされている。
- 4) 南家出身の藤原通憲。出家していたため信西入道と記されるのが一般的である。「黒衣の宰相」と呼ばれていた。
- 5) 後白河天皇の乳母の甥に当たる。信頼は「文にもあらず、武にもあらず、能もなく、芸もなし」(永積安明、島田勇雄注『保元物語 平治物語』岩波書店、昭和46年、190ページ)と批判的に語られることが多い。
- 6) 杉之尾宜生編『戦略論大系① 孫子』、芙蓉書房出版、2001年、161ページ。
- 7) 孫子、クラウゼヴィッツともに目的の明確化を述べており、これら古典を集約した米国ではワインバーガー・ドクトリンの第三項目として目的を明確化することがあげられ湾岸戦争の勝利につながったとされている。防衛研修所翻訳グループ訳、マイケル・ハンデル『戦争の達人たち 孫子・クラウゼヴィッツ・ジョミニ』原書房、1994年、16ページ。Michael I. Handel, *MASTER of WAR Sun Tzu, Clausewitz and Jomini*, FRANK CASS & CO. LTD, 1992.
- 8) キャサリン・コーリー／神川信彦・池田清訳『軍隊と革命の技術』岩波書店、1961年。Katharine Chorley, *Armies and the Art of Revolution*, Faber and Faber Limited, 1943. コーリーはこの著書全編を通じて軍隊の動向に注目している。特に第一章(1-14ページ)。
- 9) 近畿における平家の勢力基盤は伊勢・伊賀であった。
- 10) クルツィオ・マラルパテ／矢野秀訳『クーデターの技術』イザラ書房、1971年。Curzio Malaparte, *Technique du Coup d'Etat*, 1931. マラルパテは近代的現象として技術機関の掌握に

注目しているが、同時にクーデターの基本は国家の運営機関を掌握することを示唆している。

- 11) 杉之尾宜生編『前掲書』, 53ページ。
- 12) 『同上書』, 115ページ。
- 13) ニッコロ・マキアヴェッリは「民衆は熱狂しやすい」から、「民衆の支持がある間に自分と自分の組織を守る武装」を進める必要性を述べている。特に『君主論』の中で「武装せる予言者は達成し」「武装せざる予言者は没落する」という対比をみせた。河島英昭訳, マキアヴェッリ『君主論』岩波書店, 1998年, 43-49ページ。
- 14) 杉之尾宜生編『前掲書』, 149ページ。
- 15) 永積安明, 島田勇雄注『保元物語 平治物語』岩波書店, 昭和46年, 68ページ
- 16) 杉之尾宜生編『前掲書』, 62-63ページ。
- 17) しかし、ここまで推測するのは危険かもしれない。というのも清盛が率いていた従者の少なさは清盛がかなり危険な状況に置かれることを示しているからである。もし熊野参詣が毘であるならば自らの身辺警護は強化し、いざとなれば姿を隠したり離脱できる状態にしておいたであろうし、密かに予備の動員体制を進めていたはずである。清盛はこれらの処置を熊野参詣に出発する前に一切手がけていない、従って清盛の持つ「人の良さ」という人格からみても、これは毘ではなく不意を衝かれたとみるべきであろう。
- 18) 清盛が連絡を受けたのは田辺（岡見正雄, 赤松俊秀注『愚管抄』岩波書店, 1986年, 230ページ）とも切部（『平治物語』207ページ）の宿とも言われている。
- 19) 『愚管抄』, 230ページ。なお、『平治物語』では重要な役割をはたす重盛の名前がなぜか『愚管抄』にはみあたらない。もし平安京にて留守を守っていたとすれば当然反乱軍に殺されたであろうから、やはり清盛に同行していたとみなす方が妥当であろう。
- 20) 『平治物語』では四国へ（『平治物語』207ページ）、『愚管抄』では筑紫へ（『愚管抄』, 230ページ）待避することが考えられていたことになっている。
- 21) キャサリン・コーリー『前掲書』, 156-157ページ。
- 22) 『平治物語』では湯浅権守宗重百余騎、熊野

の別当湛快二十騎（『平治物語』207ページ）、『愚管抄』では湯浅権守宗重三十七騎、熊野の別当湛快は鎧七領（『愚管抄』, 230ページ）とされている。

- 23) 杉之尾宜生編『前掲書』, 17ページ。
- 24) 『同上書』, 163-164ページ。
- 25) 『同上書』, 131ページ。
- 26) 『同上書』, 65ページ。
- 27) 『同上書』, 65ページ。
- 28) 北村佳逸『兵法呉子附司馬法』立命館出版部, 昭和18年, 65ページ。
- 29) 『同上書』, 71-72ページ。
- 30) 杉之尾宜生編『前掲書』, 44-45ページ。
- 31) 『同上書』, 167ページ。
- 32) 『同上書』, 164ページ。
- 33) 『同上書』, 22ページ。
- 34) 『同上書』, 23ページ。
- 35) 『同上書』, 24ページ。
- 36) 北村佳逸『兵法六韜三略』立命館出版部, 昭和18年, 89ページ。
- 37) 北村佳逸『兵法呉子附司馬法』, 37ページ
- 38) 杉之尾宜生編『前掲書』, 110ページ。
- 39) 『同上書』, 24ページ。
- 40) 『同上書』, 139ページ。
- 41) 『同上書』, 65ページ。
- 42) 『同上書』, 34ページ。
- 43) 『同上書』, 37ページ。
- 44) 北村佳逸『兵法六韜三略』, 137ページ。
- 45) 杉之尾宜生編『前掲書』, 37ページ。
- 46) 『同上書』, 53ページ。
- 47) 『同上書』, 52ページ。
- 48) 『同上書』, 89ページ。
- 49) 『同上書』, 38ページ。
- 50) 『古活字本平治物語』による。前掲『保元物語 平治物語』, 420ページ。
- 51) 杉之尾宜生編『前掲書』, 45-47ページ。
- 52) 『同上書』, 54ページ。
- 53) 『同上書』, 55ページ。
- 54) 『同上書』, 47ページ。
- 55) 北村佳逸『兵法呉子附司馬法』, 115ページ。
- 56) 北村佳逸『兵法六韜三略』, 139ページ。
- 57) カール・フォン・クラウゼヴィッツ, 篠田英雄訳『戦争論 上』岩波書店1996年, 143頁。Carl von Clausewitz, *Vom Kriege*, Philipp Reclam jun. GmbH & Co., Stuttgart, 1980.

- 58) 『同上書』, 143頁。
- 59) 『同上書』, 153頁
- 60) 『同上書』, 289頁
- 61) 『同上書』, 307頁
- 62) 『同上書』, 253頁
- 63) 杉之尾宜生編『前掲書』, 159ページ。
- 64) 『同上書』, 96-97ページ
- 65) 前掲『保元物語 平治物語』, 223ページ
- 66) 『同上書』, 218ページ
- 67) 杉之尾宜生編『前掲書』, 63-64ページ。
- 68) 『同上書』, 73ページ
- 69) 北村佳逸『兵法六韜三略』, 145ページ。
- 70) 前掲『保元物語 平治物語』, 223ページ
- 71) 杉之尾宜生編『前掲書』, 57ページ。
- 72) 『平治物語』では重盛, 頼盛, 教盛が向かったことになっているが(『平治物語』222ページ), 『愚管抄』では重盛, 頼盛の名を大将としてあげている(『愚管抄』, 235ページ)。また重盛が待賢門, 頼盛が郁芳門に向かったとすれば(『平治物語』224ページ, 229ページ)必然的に教盛が陽明門に向かったことになる。しかし教盛ではなく経盛であったという説もある。
- 73) 杉之尾宜生編『前掲書』, 69ページ。
- 74) 北村佳逸『兵法呉子附司馬法』, 121ページ。
- 75) 北村佳逸『兵法六韜三略』, 112ページ。
- 76) 杉之尾宜生編『前掲書』, 124ページ。
- 77) 『同上書』, 124ページ。
- 78) 前掲『保元物語 平治物語』, 226ページ
- 79) ベトナム戦争の名将ボー・グエンザップ将軍は「ベトナム戦争ほど楽な戦いはなかった。攻めてきた敵を撃退していればいいだけであった」と述べたと伝えられている。
- 80) 杉之尾宜生編『前掲書』, 111ページ。
- 81) 『同上書』, 23ページ。
- 82) 『史記』「淮陰侯列伝」, 『十八史略』「西漢・漢太祖高皇帝」に詳しい。
- 83) 北村佳逸『兵法六韜三略』, 145ページ。
- 84) 『同上書』, 144ページ。
- 85) 杉之尾宜生編『前掲書』, 65ページ。
- 86) 『同上書』, 91ページ。
- 87) 北村佳逸『兵法呉子附司馬法』, 116ページ。
- 88) 杉之尾宜生編『前掲書』, 38ページ。
- 89) 北村佳逸『兵法呉子附司馬法』, 116ページ。
- 90) 北村佳逸『兵法六韜三略』, 196ページ。
- 91) 『古活字本平治物語』による。前掲『保元物語 平治物語』, 431ページ。
- 92) 杉之尾宜生編『前掲書』, 145ページ。
- 93) 『同上書』, 103ページ。
- 94) 北村佳逸『兵法呉子附司馬法』, 74ページ。
- 95) 杉之尾宜生編『前掲書』, 54ページ。
- 96) 『同上書』, 107ページ。
- 97) 『同上書』, 121ページ。
- 98) 北村佳逸『兵法六韜三略』, 268ページ。
- 99) 北村佳逸『兵法呉子附司馬法』, 74ページ。
- 100) 『同上書』, 145ページ。
- 101) 杉之尾宜生編『前掲書』, 57ページ。
- 102) 『同上書』, 48ページ。
- 103) 『同上書』, 52ページ。
- 104) 『同上書』, 65ページ。
- 105) 『同上書』, 65ページ。
- 106) 『同上書』, 65ページ。
- 107) 『同上書』, 65ページ。
- 108) 『同上書』, 51ページ。
- 109) 『同上書』, 42ページ。
- 110) 『同上書』, 43-44ページ。
- 111) 『同上書』, 103ページ。
- 112) マキアヴェッリ『前掲書』, 20ページ。

# 法プロフェッショナルから見た国際危機管理

——2006年冬季トリノから2008年北京五輪へ——

菅 原 哲 朗\*

## 第1 オリンピックにおける 国際テロ対策

### 1. オリンピックと国際テロ

近代オリンピックは本来、政治や宗教、思想の違いとは無縁である。言語や宗教などの対立、違いを超えて世界各国から集結したアスリートが、国歌と国旗を掲げて繰り広げる最高のスポーツ競技の祭典である。

しかし、1972年のミュンヘン五輪では、イスラエル選手団がアラブ・ゲリラに襲撃され、選手・コーチら11人が殺害されるテロ事件が起きた。

さらに2001年9月11日米国に発生した航空機によるアルカイダの同時多発テロ以来、自爆テロという異常な事態に関して国際イベントは治安面における危機管理が必要となった。

2006年2月11日開催のイタリア・トリノ冬季五輪大会の場合、イタリアはイラクに派兵している。米国・ソルトレーク大会の状況と異なり、陸上自衛隊のイラク・サマワ派遣により、日本もテロ被害の現実性を帯びていた。イタリアの反体制グループによって聖火リレーは何度も妨

害された。また直前の懸念材料としてデンマークでイスラム教預言者ムハンマド(マホメット)の風刺漫画掲載問題に対する各国の暴力的な抗議行動も生じていた<sup>1)</sup>。

### 2. トリノの厳戒態勢

(1) イタリア北西部の古都トリノで第20回冬季オリンピックが開催された。イタリアで冬季五輪が開催されるのは、1956年の第7回コルチナ・ダンペッツォ大会以来、50年ぶりであり、冬季大会史上最大の82国・地域の選手約2600人が結集した。2006年2月10日から26日までの17日間、7競技84種目で雪上、氷上で熱戦が繰り広げられた。日本選手団は、男子59人、女子53人の計112人が出場した<sup>2)</sup>。

(2) イタリア政府は当初、銃や軍服が目につれない「ソフト警備」を打ち出したが、自爆テロ計画の可能性が発覚し、米国のソルトレーク五輪並みに、警察官や軍警察、国軍兵士ら計約1万5000人を動員した。トリノ国際空港は、五輪開会式が開かれる10日午後6時45分以降、同日すべての離着陸を停止し、テロを阻止するため、開会式と閉会式当日、トリノ上空の一般航空機を飛行禁止とし、北大西洋条約機構(NATO)の空中警戒管制機2機が、上空の警戒にあたった<sup>3)</sup>。

(3) 五輪開催直前になって世界各地で噴き出

\* 弁護士・日本スポーツ法学会会長・JOC危機管理プロジェクト班員



したのが、イスラム教の預言者ムハンマド（マホメット）の風刺画に絡む暴動や抗議だ。イタリア各紙によると、内務省は計画を若干修正し、各地で標的となっているデンマークやノルウェーの選手団に治安要員を随行させて厳重警戒を始めた。警備にかかる予算は総額9000万ユーロに達した。

(4) 今回テロ騒ぎはあったが、具体的な被害は生じることなくオリンピックは無事に幕を閉じた。日本代表選手団は女子フィギュアスケート種目で荒川静香選手の金メダル1個に終わったが、ジャンプ・アルペン・カーリングなど日本国中が深夜のテレビ報道を通じて各選手の活躍に惜しめない声援を送った<sup>4)</sup>。

## 第2 「JOC 危機管理マニュアル」

(2006年トリノ版) の概要

—財団法人日本オリンピック

委員会 (JOC) からの依頼—

### 1. 作成に至る経緯

(1) 邦人対策は万全か？

トリノ市に居住する日本人は200名強、オリンピック開催中は旅行者・応援団・選手・マスコミ関係者などで現地邦人は数千人に増大する。海外で開催される五輪にアスリートを派遣し統括するのがJOCの役割であり、事故なく安全に日本代表選手団を引率し、帰国するために2001年12月27日以来発刊してきた「危機管理マニュアル」(2006／トリノ版)を改訂し作成した<sup>5)</sup>。

(2) 国際テロ警備の原則は、IOC・開催国イタリアおよびトリノ市の地元警察と軍隊の責任で処理される。もとより、五輪競技会における事故後の法的責任は、開催国の法律によって処理される。JOCとしては未然の防止策と万一生じた被害の不拡大が法的責任の視点において

も重要課題となる。

五輪代表選手は、大人の集団であり、世界各地のトレーニング地から五輪競技開催当日に向けて、調整し、各自の責任で行動するので、いわゆるJALパッケツアーのような一糸乱れずの集団行動は不可能で、各競技団体の責任者を統括する方式とした。

そこで、法律専門家として求められた助言は、五輪テロが発生したときの法的責任問題を如何に対応するか？ 万一、自爆テロなど犯罪や交通事故が生じ日本人に被害が生じたときにJOCは賠償責任を負うのか？ である<sup>6)</sup>。

(3) 米国ソルトレーク市で開催された2002年冬季オリンピックに日本選手団を派遣するにあたり2001年12月27日発表された「JOC 危機管理マニュアル」の作成に関与して以来、法律専門家としての意見は、個々の代表選手は「自分とチームの安全は自分たち全員で守る」「予防こそ最良の危機管理である」「国際大会へは参加を前提に派遣母体が最大限努力する」「言葉の通じないイタリアでの連絡体制として携帯電話・インターネットなどの強化」等々である。

つまり五輪への国際テロの危機管理は、スポーツに不可避的に内在する通常のリスクではなく、国際テロという異常なリスクへの対応が本質である。例えば、各競技団体が参加代表選手から「万一危険に遭遇して発生した結果について、派遣競技団体に損害賠償を一切しないことを約束します」等と責任逃れの「免責同意書」をとっても通用しない。安易な「免責同意書」は民法90条に定める公序良俗違反として法的には無効だということを徹底させることだ<sup>7)</sup>。

### 2. 危機管理へのJOCの体制

(1) JOCはトリノオリンピック開催期間中の日本代表選手団およびJOC関係者の安全を確保するため、警備本部を設置した。

## 【警備本部の役割】

日本国イタリア総領事館、イタリア警察、現地警備会社、各施設警備責任者との十分な連携、ならびに情報交換のもと開催期間中の日本代表選手団およびJOC関係者の安全を確保することが警備本部の役割である。

その設置目的は次の通りである。

☆ 日本代表選手団およびJOC関係者の安全確保に全力を尽くす。

☆ 日本代表選手団およびJOC関係者の安全確認を速やかに行い、現地JOC代表、日本代表選手団ならびに日本国大使館等の関係機関へ情報を伝達する。

### (2) 国際テロ組織に対抗する各専門組織の協力体制

JOCは日本がスポーツの国際大会であるオリンピック参加に向けてアスリートの力を存分に発揮させるべく「平時」に活動するための組織であり、危機管理のための「戦時」の組織ではない。国際テロ組織に対抗するために各専門組織の協力が不可欠である。

そこで次の通り各専門組織との協力体制を組んだ。

☆ 外務省の協力——具体的には当該五輪開催国の日本領事館の協力を得た。

☆ 警察等の協力——9/11テロ以来、外事公安警察、内閣調査室や公安調査庁の対象課題となっているのでそれぞれの協力を得た。

☆ 内外の警備会社の協力——日本からトリノに派遣された民間警備会社および現地イタリアの警備会社との協力で五輪開催国において情報連絡網を形成することとした。

## 3. 危機管理へのJOCの考え方

(1) 現代におけるテロ手法は車や人間に爆発物を仕掛け、多数の人々が参集し、あるいは物

資が流通・集積する普通の場所で実行犯とともに爆発させ、偶然居合わせた不特定多数の人々に被害を生じさせる無差別「自爆テロ」である。従って、テロ対策の主眼として「不審な人・荷物」など爆発物の発見に注がれる。

しかし、トリノオリンピックではイタリア政府により予想されるリスクに対抗する警備体制が構築された。しかし、テロリストがテロ攻撃の常套手段として用いるIDカードの偽造・変造等で身分を偽り侵入する犯罪者を完全に排除することは困難であると予想された。

### (2) テロの脅威レベル設定と対策について

JOCにおける危機管理マニュアルでは「リスクレベルの設定（リスクの分析とその評定）」および「予想される状況への最適な対応について策定を行う」の2点に重点が置かれた。これらは「組織的行動基準」、および「具体的安全対策」を中心に策定し、この行動基準には、選手・役員・JOC関係者の行動基準やテロ対策上で不可欠となる大会開催期間中の個々の参加者の心構えのような要件も含めた。

さらに、JOCにおけるテロ対策や危機管理については、大会運営や警備体制等のマネジメントとリンクさせ、五輪の進行の全体状況を十分把握した上で、「事件・事故発生前の被害の未然防止策」および「事件・事故発生後の被害の拡大防止策」という危機管理の基本的概念をしっかりと確立させるべく検討し、体制を組んだ<sup>8)</sup>。

(3) JOCにおける危機管理マニュアルでは、次の通り「危機管理と最適コストについて」を理念として掲げ、オリンピックにおける国際テロ対策の具体策を定めた。

### ☆ 【危機管理と最適コストについて】

テロの脅威は、破壊や人身の殺傷といった直接的暴力行為のみではなく、心理的に追い込む脅迫の連鎖といった無形のリスクが顕在化する

手口までが想定される。これら想定される危機に対応するためには多額の経済的コストを要する場合が生じる。しかし、初めから最大危機レベルでの対策を講じるのではなく、段階的なレベル設定に併せた対策を策定し、想定されるレベルに見合った最適のコストで検討することとした。さらに、危機レベルは上げる基準だけを策定するのではなく、レベルを下げるための基準も策定しておく必要がある。

よって、最適のコストで危機管理を検討するためには、基本的対策である「抑止機能」「検知機能」「防止機能」「回避機能」を有効に組み合わせることとした。

その中でも極めて重要な事項は、想定されたリスクの予防である「回避機能」の検討である。日本代表選手・役員・関係者等へのすみやかな情報伝達、および避難等の判断を示すことはそれほど多額のコストを必要とする対策ではない。

#### (4) 選手への具体的な「危機管理心得9箇条」の明示

小冊子「危機管理マニュアル」をさらに小型化し、参加選手がポケットに入れて所持しやすくするとともに「一口標語」として記憶しやすいように、以下の9項目をまとめた。

##### ① 安否確認

選手・役員の安全確認のために構築する安否確認の重要性を認識し、自ら進んで掌握下に入り協力しましょう。

##### ② 連絡の遵守

決められた安否連絡は忘れずに実行すること。この連絡は管理の根幹を支える重要な神経の役割を果たすのです。

##### ③ 行動はグループで

安全のため、単独行動は避け、できる限りグループで行動しましょう。

##### ④ 通信手段の安定

本部より貸与する携帯電話は常に充電を怠らず、緊急に際してすぐに利用できるように管理しましょう。

##### ⑤ ADカード・制服の管理

ADカードや選手団制服は、悪用される可能性が高いので本人が厳重に管理し、万一紛失した場合はただちに報告すること。

##### ⑥ 報告の重要性

何かあった場合は落ち着いて、第一報をなすことを心がけ、発生している事実をすみやかに報告することが大切です。

##### ⑦ 不審や異変に対する情報提供

不審や異変に気づいた場合は独断で判断することなく、ありのままのことを情報として報告すること。

##### ⑧ 気軽に受け取るなプレゼント

ファンから頂くプレゼントはとても嬉しいものです。しかしここは日本ではありません。イタリアでは2004年秋にも手紙や贈り物に仕込まれた爆弾テロが発生していることを注意しましょう。

##### ⑨ 安全の三原則

☆目立たない ☆行動を予知されない  
☆用心を怠らない——この自分自身を守る安全の三原則を常に念頭に置き行動することが危機管理の基本です。

### 第3 法リスクは、国ごとに違う

——2006年冬季トリノから2008年

北京五輪へ——

【法プロフェッショナルが提案する法リスクに対処する7つの指針】

① 初動を制し、被害拡大を防ぐなど「果たすべきことを、まず為す」。

② 客観的に「事実を見つめ」事故・トラブルの事実関係を把握する。

③ 確かにミスを犯したが、「自己の行動に

正しいという確信を持つ」。

- ④ 解決策を探すため、特に失敗した人の「先例を学ぶ」。
- ⑤ 法リスク回避のために第三者に理解させるべく「説得と論証」を尽くす。
- ⑥ 世論形成の基礎は「仲間・家族の信頼を得る」ことだ。
- ⑦ 損害賠償保険に加入しておく。

### 1. 中国とは一体どのような国か

中華人民共和国は世界に広がる華僑のルーツであり、中国人は商売上手だ。地球に広大な面積をもつ中国は歴史的に「商」（ビジネス）の国で、日本は「匠」（技術）の国だ。

「人・モノ・金・情報」が資本主義社会におけるビジネス要素だが、現代中国における社会インフラ等ハード面は、急速に発展する都市経済力が、日本との差を着実に縮めつつあると言えよう。他方ソフト面では「人治国家」から「法治国家」へ、まさに古い制度と新しい制度が併存し、矛盾を孕みつつ中国ビジネスの近代化が進んでいる。

日中ビジネスは投資であり、現実的な金銭の絡む利害打算である。過去公表された経済成長率、金融機関の不良債権、国営企業の赤字経営状況、失業率などの様々な統計は、中国当局者の都合によって水増しされていることを国際社会は気づき始めている。日系企業各社が生き残りをかけて中国進出が加速する昨今、中国特有の「チャイナリスク」を検討し、事前の「リスク予防対策」および事後の「リスク回避対策」など中国ビジネスの戦略を社内に浸透させることが必須である。

現代中国は国際社会に対して「平和的台頭」と表明するが、戦勝国としてアジア唯一の国連常任理事国だ。政治大国たる中国の国家戦略の原則は、一言で述べると「改革開放路線に基づ

く社会主義市場経済の国造り」、平易に言うとも三権分立ではなく共産党一党集中権力のいわば「富国強兵」である。この原則を前提に置いて現代中国は資本主義グローバルスタンダードの「法治国家」になるべく2001年12月にWTOに加盟した。しかし、近代法の私有財産絶対の原則はなく、土地所有権は国家や公組織にある。また、欧米流の人権思想〈思想表現・結社の自由〉とは相容れない。現代中国が克服しようとする社会矛盾は「沿岸都市と農村の貧富の差」と「共産党幹部の汚職腐敗」である。軍事大国としての海洋戦略は、一つの中国たるスローガンを実現化するため、台湾海峡での戦争の危機を常に孕む。

### 2. 中国における法リスク（「社会主義市場経済制度」の特殊性）

中国政府の「法治国家」建設方針は市場経済体制確立のために国家の経済社会への直接関与を大幅に減らし、代わりに法律による管理を実現しようとするのだ。

しかし、例えば歴代王朝の衰亡期に発生する秘密結社や宗教組織を想起させる気功集団「法輪功」の国家転覆罪事件、中国国営企業信用調査がスパイ罪の可能性があり、ずさんな管理や資金流用による広東国際信託投資公司（GITIC）・大連国際信託投資公司のノンバンク倒産事件で最高裁判所が外資銀行の訴訟を窓口で制限する通達を出す。このように、中国の体制である社会主義（三権分立ではなく共産党一党集中権力）を守ることが優先され、天子の治める易姓革命の伝統（ひとりの天才が多数の国民を治める）を理解すべきである。中国では個人が損害を被るのを助ける法律（生命財産の防衛・人権擁護）は法治国家へ発展しつつあるとしてもやはり制限され限界があると言えよう。

中国では外国企業優遇政策は時の要請により

変わり、朝令暮改が当たり前だ。脱税が平然と横行するので税金が変化し、しかも逡巡的に効力が及ぶので「法の支配」が安定性を欠く矛盾を孕んでいる。

歴史的には、封建社会から近代市民国家へ、17・8世紀に絶対君主制の警察国家だったヨーロッパ諸国は一方的な権力行使の構造を否定し乗り越えて、「身分」から「契約」へ、近代的な法治国家へと変貌を遂げたが、まだまだ中国の法治主義は欧米流の民主化とは相容れない面が強い。

### 3. 法の支配と市民のルール

真の法治国家は、法秩序により誰でもが差別なく平等に法律が守られていることを意味する。近代法とは人が近代市民社会における社会生活関係において従うべき基準（行為規範）、平易に言えば社会ルールを定めたものだ。法律は裁判規範であるとともに行為規範である。従って、物事の是非善悪を判断する基準たる法の名宛人は不特定多数の人間であり、法に違反する人間は処罰され、強制力をもって従わせられる。

法というルールは強者がゴリ押しをするためにあるのではない。弱者の人権を底上げすることこそ「法の下での平等」の意味である。平和に馴れた日本人は古き良き時代の日本の伝統で、何となく「安全と水」はタダと信じてきた。

しかし、法の世界では国に関わらず「法の無知は許さず」という厳然たるルールがある。ドイツでは16歳から酒もタバコも許されるが、日本では20歳までは未成年者として禁止している。そんな法律があるなんて知らなかった、日本では道路にツバをはいても処罰されないと抗弁しても、シンガポールでは罰金を取られる。逆に大麻はスポーツの世界でもドーピングにならず、アメリカでは処罰されないが、日本で吸

えば処罰される。これが当然の法運用なのだ。国の実状に応じて国家ルールたる法律は構築され、国家権力が裁判所を通じて人を強制する。

### 4. 法リスクに対処する「逆転の発想」

現代中国の法治の実態は、比喩的に言えば「西洋法（権利・義務型の法：ローマ法・ヨーロッパ大陸諸法・イングランド法・判例法・モンロー・成文法）と固有法（功罪賞罰型の法：人間行為定量評価型の法伝統中国法：律令制：慣習法）」のうち中国慣習法が圧倒的に強い国である。もっと平易に言うと、俗語に「上に政策あれば、下に対策あり」という指摘があるとおり、法律の運用はまだまだ「手前勝手な法治主義」で自分に利益ある契約は守るが、不利益な約束は破棄して当然と考えがちだ。

利害の対立は、通常は意識されないが、当事者が予想していなかった事態の発生、契約条項の不備などによって表面化し、紛争となる。これを解決する為の手段として裁判制度を国が設けた。裁判の世界は証拠による、これは当たり前のことである。人との諍いの原因は、言った、言わないから始まる。紛争を未然に解決する為にも証拠が大きな効果を生み出す。

日本でも中国でも私達の社会生活は、目に見えないが現に存在する人間関係に拘束されている。そして、法という、人と人との関係における目に見えない力を、目に見ることを可能にさせているのは客観的な「事実」である。日本人の腹芸・以心伝心は中国人には通用しない。郷にいれば郷に従うべきだ。相手の心変わりを感情的に責める前に、「事実」を冷静に見つめることが大切だ。そして、争いを発生させない様に契約書を作るなど「事実」を自らの手で作って残して置くことである。

言葉は言った瞬間から消えて行く、過去の心の動きも消えてしまう。嘘をつく相手に制裁を

加えるには、その言葉を聞いていた人、つまり「証人」、テープレコーダーの録音や現場写真、つまり「証拠物」、契約文書、つまり「書証」を残すことにより、過去に約束した事実を立証せねばならない。携帯電話とインターネットが発展した現代社会でも法律は客観的に目に見える「事実」を示すことのできた人に保護を与える。相手が嘘をつく人だと危険を察知したら、形有る物即ち目・耳等五感に感じられる物として、心の動きを残す手段を考える必要がある。

訴訟の前提である法的紛争は、自然人及び法人の社会活動に伴って生じる現実である。現代中国のように人の社会的活動が活発であれば、これに伴って紛争も必然的に増加する。

従って、中国でビジネスを展開するとき、危機管理・リスクマネジメントの視点は常に重要だ。法リスクの要点は、権利と権利の衝突で、人の意志によって引き起こされることだ。非常事態だと意識を切り替える「逆転の発想」これこそが法リスクに立ち向かう心構えだ。

## 第4 2008年北京五輪への国際テロ対策と日本の特殊な危機管理

### 1. 北京オリンピック開催に向けての危機管理（チャイナリスク）

2006年冬季トリノから2008年北京五輪へと欧州からアジアにオリンピック開催地が移される。しかし、米軍が展開する中東に平和が訪れない限り、衛星テレビを通じて世界同時に放映される五輪開催期間中における国際テロの危機管理およびその対策の必要性はなくなる。

さらに、北京オリンピック開催の障害となり得る中国における様々な危機管理問題（チャイナリスク）がある。

中国は、特殊な「社会主義市場経済制度」を独創し、経済成長至上主義でひたすら大国化し

ている発展途上国である。現在、北京オリンピック開催に向けてスポーツ体育施設の建設ラッシュと、朝晩の通勤時にラッシュアワーが常態化した幹線道路の交通渋滞（高速道路を含む）はすざましいものがある。

中国国内の紛争としては、外国から反体制派への人権侵害を指摘されるチベット自治区・新疆ウイグル自治区を巡る紛争や「邪教組織」として1999年7月に禁止された法輪功事件がある<sup>9)</sup>。

テロ以外でも自然現象としては北京を覆う黄砂がある。北京では黄砂発生地とされる砂漠に近く、2006年春は特に大規模な黄砂に襲われ、酸性雨など地球環境問題として日本・韓国への飛来多発も報道される。北京では、間近に迫ったオリンピック開催に向けて、黄砂の影響が少ない2008年8月に五輪開催を予定している<sup>10)</sup>。

さらに生命身体に直接危害を及ぼす新感染症の問題があり、SARS（サーズ・重症急性呼吸器症候群・Severe Acute Respiratory Syndrome）<sup>11)</sup>や鳥インフルエンザ（H5N1型）<sup>12)</sup>の発生がある。

危機管理上の問題点としては、サーズ（SARS）は2002年11月中国広東省での発症後、北京の軍病院での患者数の虚偽公表や医療従事者の感染など事実の隠蔽とともに中国政府は初期対応が遅れた。新聞・テレビ・ラジオなどマス・メディアが官製として統制されて報道の自由がない中国国内では、香港で大々的に危機報道が広まり、世界を震撼させて公式方針が変わるまで報道規制しつづけた問題点が露見された。現在も共産党一党支配を脅かすインターネット・携帯電話など通信手段の規制や「思想・表現・信教・結社の自由」は厳しく制限されている。

## 2. 社会現象としての反日感情と嫌中感情の高まり

(1) 国際オリンピック憲章は、「3-2 人種、宗教、政治、性別、その他に基づく、国もしくは個人に対するいかなる形の差別も、オリンピック・ムーブメントへの帰属とは相容れないものである。」と定める。もとより、国際スポーツ大会の趣旨は、「国際的な相互の理解と友好・親善を深める役割を果たす」ためにある。

しかし、日本と中国の間には、第二次世界大戦における戦争犯罪の歴史問題に絡めてA級戦犯を合祀する靖国神社への小泉前首相の参拝を韓国とともに批判し、国家元首の交流が途絶えるという世界の他の国々とは異なった特殊な政治問題が横たわっていた。

2005年8月に北京で開催された日中共同世論調査によれば、約88%の中国人が日本に対して好意的でないとの調査結果がある。さらに中国国内では貧富の差が益々広がり、中国で設立された日系外商投資企業での労働争議が発生し問題化している。

中国における2004年8月7日、中華人民共和国北京市工人体育場でのサッカーアジアカップ決勝戦では、観客約6万人を集め日本チームと中国チームが戦った。中国の治安当局は武装警察隊約5千人を動員し厳重な警備体制を組んだ。だが、試合中、日本選手のプレーに繰り返し罵声が浴びせられ、日本の勝利が確定すると中国人サポーターは負けた腹いせに日本人選手やサポーターに対し憎しみののはけ口を求め、幸いけが人は出なかったが、駐在北京公使の公用車が襲われて窓ガラスが割られたり、国旗を焼かれたりした<sup>13)</sup>。

(2) さらに上海総領事館に対する反日デモが連日連夜、日本でテレビ報道された。

2005年4月初めから約3週間、中国各地で反日デモが行われた。大規模なものは、北京・上

海・成都・広州・深圳・天津・瀋陽で発生した。

インターネットで呼びかけられ集合した上海のデモは2005年4月16日に始まった。上海市の中心地である人民広場と黄浦江で、約百名程度が武装警察隊の警備のなか「日貨排斥」「教科書改竄抗議」などのスローガンを掲げ大声で叫びつつ、進行とともに数万人に膨れあがり、公安に誘導されて最終目的地である在上海日本国総領事館に向かった。途上、デモ参加者は、暴徒化して周辺の日本料理店や自動車を破壊し、日本人2名がデモ隊に取り囲まれて軽傷を負う被害を与え、上海日本領事館を取り巻いて投石する模様が日本でテレビ報道された<sup>14)</sup>。

## 3. 日中間における「政冷経熱」の現状と様々な問題点

### (1) 瀋陽総領事館北朝鮮脱北者亡命事件

2002年5月8日、中華人民共和国瀋陽市の日本国総領事館に北朝鮮人亡命者金高哲一家など5人が駆け込みを謀った事件。亡命者らは中国の武装警官に取り押さえられたが、その際に日本総領事館の敷地内に無断で足を踏み入れていた中国武装警察官に対し、応対に出た副領事は警官の帽子を拾うなどするのみで、亡命者の取り押さえおよび敷地立ち入りへの抗議を行わなかった。「拉致被害者、北朝鮮脱出者の人権と救命のための市民連帯」などを始めとするNGOによって事件の始終がビデオ撮影された<sup>15)</sup>。

### (2) 珠海市日本企業集団買春事件

2003年9月に中華人民共和国広東省・珠海市で発生した、日本人客による集団買春事件である。大阪の中小企業の慰安旅行で約400人の日本人客が9月18日から珠海国際会議センターホテルと粵海酒店に滞在し、珠海市や深圳市から約500人の中国人売春婦を集め、買春行為を行

ったと報道された。偶々9月18日は1931年に旧日本関東軍が中国侵略を始めた満州事変の発生日だったので、中国国内ではインターネットを通じて、一気に反日感情が高まった<sup>16)</sup>。

#### (3) 西安市西北大学文化祭留学生わいせつ事件

2003年10月29日に中華人民共和国西安市西北大学外国語学院で開催された文化祭で日本人教師と3名の日本人留学生在が演じたハート印の日中友好の寸劇が性的で下品な演芸だと非難を受け、翌30日約1000名の西北大学学生がデモを組み留学生宿舎に押しかけ謝罪を求めた騒ぎである<sup>17)</sup>。

#### (4) 尖閣列島領土問題

尖閣諸島は、東シナ海の南西部にある島群で、尖閣列島ともいう。中国では釣魚島と呼称する。尖閣諸島(列島)領土問題とは、現在中華人民共和国、中華民国(台湾)がそれぞれ、日本が実効支配している尖閣諸島の領有権を主張して起きている領有権問題である。

1971年に、同諸島で天然資源が発見されるや、中国、台湾が突如領有権を主張してきたため、日本政府は「領有権問題は存在しない」との態度を示している<sup>18)</sup>。

また近年、中国海軍の潜水艦が政治問題化している。

#### (5) 上海総領事館員スパイ強要自殺事件

在上海日本国総領事館に勤務していた外務省事務官(46歳・通信事務担当官)が2004年に自殺し、中国公安当局のスパイ強要・脅迫が背景にあると政治問題化している事件である。

自殺2年後の2005年12月27日発売の週刊誌週刊文春(2006年1月5/12日新年特大号)に報道され問題が顕在化した。2006年3月31日読売新聞に総領事宛の遺書の詳細が報道された。日中両政府は声明において相手への批判を繰り返し事件が根本的に解決される見込みは立っていない<sup>19)</sup>。

### 4. 五輪スポーツは利害打算を超えた一過性のイベント(お祭り・ゲーム)である

(1) 2008年北京オリンピック開催にあたり、日本社会および日本人の危機管理対策として想定される選択肢は、次の通り様々である。

- ① 北京五輪に選手団を送らず、ボイコットする。
- ② 北京五輪に参加するが応援団・観客は衛星テレビ報道に限る。
- ③ 北京政府の治安維持対策を全面的に信頼する。
- ④ 北京五輪を積極的に利用し、日中友好・国際交流を図る。

①から④の選択肢のうち一番望ましいのが④であることは誰しも分かる。過去を振り返れば第二次世界大戦前の1936年ナチス・ドイツの首都・ベルリンで開催されたヒットラーの第11回夏季オリンピック、1934年イタリア・ムッソリーニのサッカーワールドカップ・イタリア開催などはファシズム宣伝の場となった。冷戦時代には1971年3月名古屋で開催された第31回世界卓球選手権大会における周恩来首相の米中ピンポン外交がある。

また、1980年7月に開催されたモスクワ五輪は、スポーツと政治の関わりが鮮明になった。主催者は国際オリンピック委員会(IOC)であって、ソ連政府や共産党ではないが、ソ連のアフガン侵攻に抗議し、アメリカのカーター大統領が先導するかたちで西側諸国の多くが参加をボイコットし、日本も最終的にモスクワ五輪不参加とした。

最近の2002年アジアでのサッカーワールドカップの日韓共同開催など、スポーツはある意味で外交における政治手法の一つでもある。

国際ビジネスは現実的な金銭の絡む永続的な



利害打算である。しかし、オリンピックは4年に一回開催される利害打算を超えた一過性のスポーツの祭典である。2008年北京五輪は日本における1964年の東京オリンピック、1988年の韓国ソウルオリンピックと同様に中国が世界の先進国として認知される晴れの舞台となる。

北京五輪が成功するか否かは、世界の市民から中国国民がスポーツゲームという平和を愛する好ましい市民だと評価されるか、否かにかかっている。

もし反日感情が高まった状態で、2008年北京オリンピックを迎えるとしたら、中国で競技を行う日本人代表選手や日本人観光客に危害が及ぶ危険性を考慮に入れざるを得ない。さすれば、無用な危険を避けるために、危機管理の選択肢の一つに日本は北京五輪に代表選手を派遣することを見合わせる必要が出てくるのではないだろうか。

(2) 2006年8月27日から9月5日まで、北京市豊台スポーツセンターで北京オリンピックの予選をかねた第11回ソフトボール女子世界選手権が開催された。日本チームは9月3日に地元中国に延長の末1:0で勝ち、オリンピック3連覇の米国に決勝戦で負けた。日本女子チームは準優勝し、北京五輪の出場権を確保した。

当日取材した日本メディアの報道によると、異口同音に9月1日のオーストラリア対日本の試合を観戦する9000席を埋めた北京市民のスポーツ観戦マナーにやり切れなさを感じたという。オーストラリア選手のプレーに拍手喝采するが、日本選手のファインプレーに深い沈黙とため息、「小日本には勝たせたくない」という雰囲気が高じて日本選手がエラーすれば大喜びする観客マナーだったと言う。スポーツゲームは競技である以上、勝者と敗者が生まれる。選手達に暴力を振るわないことは無論のこと、ひたむきに自己の持つ身体能力を発揮する選手達

に、勝者を賛美し、次の勝者となり得る敗者を励ますのがスポーツ観戦をなす者の正しいマナーである。「中国でスポーツ観客のマナーを良くする特効薬はないか」との質問がある。残念ながら「マナーを良くする特効薬はない。公道に痰唾を吐く、ゴミを捨てる昔の姿はなく、北京市民のマナーは毎年良くなっており、2年後の五輪に向けて着実に進めるしかない」と回答したい。

(3) 「戦略的互惠関係」は円滑に進行するか。

2006年10月8日、安倍晋三内閣総理大臣は北京における歓迎式典および温家宝総理、胡錦濤国家主席、呉邦国全人代委員長との会談を人民大会堂で行い、両国の政治・経済関係や北朝鮮の核実験問題などを協議した。両国首脳は日中関係に関し、「政治」と「経済」という二つの車輪をそれぞれ力強く作動させ、日中関係を高度の次元に高めつつ、全世界の課題の解決にも取り組む「戦略的互惠関係」を築きあげていくことで一致した、と報道された。今後、日本と中国の両国民の国民感情は徐々に改善の兆しが見えて来るであろう。

他方、隣国である北朝鮮の核実験が国際社会に新たな国際危機としてクローズアップされてきた。安倍首相が日韓首脳会談のためソウル訪問中の10月9日、北朝鮮の地下核実験が実施された。過去の日中が歴史認識で対峙し、靖国参拝を巡る不協和音が大きい情勢から、日中の関係が友好から戦略的な協力へと、新たな国際関係が産まれる時期に合わせて実施されたのである。この東アジアにおける新たな火種が拡大するか、否か、平和を希求しスポーツを愛する世界の市民が固唾を飲んで注視している。

1) 『アフガニスタン警察、ムハンマド風刺画への抗議者4人を射殺』(カブール ロイター 2006年2月7日)

2月7日、アフガニスタン警察は、イスラム教の預言者ムハンマドの風刺画をめぐり抗議行動を起こした4人を射殺した。風刺画は、デンマーク、次いでノルウェーその他の欧州諸国の新聞に掲載された。これを受け、中東やアジア、アフリカではイスラム教徒数万人が抗議運動を展開している。

一部のイスラム教指導者は自制を呼びかけている。国連のアナン事務総長とイスラム諸国会議機構(OIC)のイフサンオウル事務局長、およびソラナ欧州連合(EU)共通外交・安全保障上級代表は、共同声明で暴力による抗議を非難するとともに、信仰の尊重も訴えた。

- 2) 『反体制派がトリノ集結か 「テロより心配」』(ローマ 共同通信2006年2月9日)

イタリア内外の反体制活動家が10日の冬季五輪開会式に合わせトリノに集結、過激な抗議行動を展開する可能性が大きくなってきた。政府は「イスラム過激派のテロより心配」(ピザス内相)と戦々恐々。左派の政治家らは活動家に自重を呼び掛けている。

行動を起こしそうなのは反グローバリズム、共産主義者、アナキスト(無政府主義者)ら。スローガンは「五輪公式スポンサーの企業に反対」「反資本主義」「高速鉄道のトンネル建設反対」など様々だ。10日にはブッシュ米大統領のローラ夫人がトリノ入りするが、団体の一つは7日「街頭デモで妨害する」と宣言。「スペイン、ギリシャなどからアナキスト100人がトリノに入った」(コリエレ・デラ・セラ紙)との情報もある。

- 3) 『テロ対策』(毎日新聞 2006年2月10日)

「冬季五輪の警備は我が国にとって最優先事項」とピザス・イタリア内相が宣言したのが昨年12月初め。内務省は世界27カ国の警察当局と連携し、警察・軍による1万5000人態勢の警備計画を進めてきた。

開会式にはブッシュ米大統領夫人が出席するため、警戒度をいっそう高める。警備にかかる予算は総額9000万ユーロとなっている。

- 4) 『荒川静香金メダル!』【女子フィギュアスケート決勝】(2006/2/23日 バラベラ競技場)

荒川静香(プリンスホテル)がアジア初の女子フィギュアスケートで金メダル獲得の快挙を果たした。日本人で同種目のメダル獲得はアル

ベールビル五輪の伊藤みどり(銀メダル)以来2度目。荒川は終始、安定した滑りを披露。得意のイナバウアーで場内を魅了するなど、拔群の内容だった。演技終了後には場内からスタンディングオベーションが巻き起こった。上位争いを演じていたサーシャ・コーエン(アメリカ)、イリーナ・スルツカヤ(ロシア)はともにジャンプで転倒するなど、ミスが相次いだ。また、村主章枝(エイベックス)は拔群の表現力で場内を魅了したが、4位と表彰台にあと一歩及ばなかった。また、安藤美姫(中京大・中京高)は4回転に挑戦するも転倒し、トータル140・20点で15位。

- 5) 「JOC 危機管理マニュアル」は2001年12月27日のソルトレーク冬季大会に向けて国際テロ危機管理の必要性が叫ばれ、財団法人日本オリンピック委員会(JOC)が初めて作成し、その後「改訂版:第28回オリンピック競技大会(2004/アテネ版)」さらに今回、「再改訂版:第20回オリンピック冬季競技大会(2006/トリノ版)」とJOC危機管理プロジェクト班での組織討議を経て、日本代表選手団必携書として発刊されてきた。

- 6) 『イタリア・トリノで「テロ」騒ぎ』(デイリースポーツ 2006年2月23日)

トリノ冬季五輪のプレスセンターがあるイタリア北部トリノのリンゴット地区で23日、若い男二人がエンジンをかけたまま車を放置するのが目撃され、テロを警戒していた警察の爆発物処理班が出動する騒ぎになった。爆発物などは見つからなかった。

現場は国際オリンピック委員会(IOC)本部宿舍の北約5百メートル。警察当局者などによると、大通りが封鎖されて住民や小学校の児童らが避難。爆発物処理班が車のドアを爆破し、一時は騒然となった。車はスペインナンバーの日本車で、盗難車ではないという。

- 7) 『五輪カーリング会場に「全裸」男性が乱入、3位決定戦』(CNN 2006.02.25)

トリノ——トリノ冬季五輪で24日、ほぼ全裸の男性がカーリング男子の3位決定戦の会場に乱入、競技が一時中断する羽目となった。局所に鶏の飾りの様なものを付けた男性はフェンスを越えて侵入し、踊るような仕草を数分間見せた。警官に取り押さえられたが、スコットラン

ド人のアクセントで「誰か私の衣服を持ってきて頂けませんか」と話すのが聞こえたという。騒ぎは、米国が6-2でリードしていた時に起きたもので、結局、8-6で英国を破り、銅メダルを獲得した。競技が中断している間、英国選手はストリーカーの出現に笑い興じていた。

- 8) 危機管理の定義に関する論議は、2006年4月15日総会での自由研究発表をなした平沢敦教授（中央大学）が詳しい。平沢教授は危機管理の定義として「重大な被害を及ぼす可能性のある、予測できない事象のクライシス（危機）に対して事前に準備し、その発生時には迅速に対応し、被害を最小限度にとどめるために可能な限り短時間での復旧を試み、事態の収拾後は再発防止に努めるプロセス」と提唱している。

- 9) 『胡主席の演説中に女性がホワイトハウス南庭で』（毎日新聞2006年4月21日）

胡錦濤中国国家主席が20日午前の米中首脳会談に先立ちホワイトハウス南庭で行った演説中に、取材陣の中にいた女性1人が中国政府による非法気功集団「法輪功」の弾圧に抗議する一幕があった。女性は、胡主席が演説を始めて間もなく叫び始めた。AP通信によると、「ブッシュ大統領、彼（胡主席）に殺すのをやめさせて。法輪功の迫害をやめさせて」などと英語で抗議したという。ホワイトハウス敷地内で外国首脳の歓迎式典中にこうした事件が発生するのは極めて異例だ。【ワシントン和田浩明】

- 10) 黄砂は、一般的には、春季（3月～5月）に多く観測されるが、主として乾燥地帯（ゴビ砂漠、タクラマカン砂漠など）や黄土地帯で強風により舞い上がった多量の砂塵が上空の風に運ばれて中国、韓国、日本などで降下する現象である。中国では、黄砂は「黄砂（ファンシャ）」、黄砂によって起こる砂嵐は「沙塵暴」と呼ばれる。濃度が濃い場合は、北京では天空が黄褐色となり、黄砂が屋根や道路に堆積する。中国での過剰な放牧や耕地拡大などがその増加の原因の一つとの説もあり、環境問題としてとらえられる場合もある。日本では気象庁により、大陸性の土壌粒子によって視程が10km以下になる現象と定義されている。

- 11) 中国内陸部で発生したサーズ（SARS）危機は、中国の経済・社会のみならず動き出した江沢民体制から胡錦濤新体制に打撃を与えた。

2002年11月、広東省に発生し、2003年7月に新型肺炎制圧宣言がだされるまでの間に、8,069人が感染し、775人が死亡した。世界保健機関（WHO）への情報通知が翌2003年2月であり、WHOが香港ならびに広東省への渡航延期勧告を出す時期など国際的な対応が遅れた。現在に至るもサーズ（SARS）の完全な発生原因と治療法が不明のままで終息している。

- 12) 『鳥インフルエンザ 中国湖北省男性 H5N1 型感染で死亡』（毎日新聞2006年4月21日）  
新華社通信は20日、中国湖北省の警備員の男性（21）が鳥インフルエンザ（H5N1型）に感染し、19日に死亡したと報じた。男性は今日1日に発病し、中国衛生省が今日18日に H5N1 型の感染を確認した。中国で H5N1 型の感染による死者は12人となった。

- 13) 中国共産党機関紙の人民日報は2004年8月7日、「開催者の度量」と題し、「競技の相手を尊重することは、文明の素養の一種だ」と冷静な態度を呼びかける文章を1面に載せた。中国人観客の振る舞いに日本国内で批判が高まり、欧米メディアも関心を向け始めてからは、中国政府はメディアを通じてこうした呼びかけを繰り返してきた。

- 14) 『中国反日デモ、日本大使館などの被害総額は7700万円』（毎日新聞2006年4月20日）  
外務省は20日、昨年4月の反日デモで北京の日本大使館と大使公邸、上海の日本総領事館が受けた被害の見積総額が約6000万円に上ることを明らかにした。デモ隊に襲われた日系企業約40社について計約1700万円の被害額も判明。同日の参院外交防衛委員会で、梅田邦夫アジア大洋州局参事官が答弁した。

- 15) 2002年5月8日、中国武装警察が入り込んで、北朝鮮難民を引きずり出そうとしたが「領事関係に関するウィーン条約」（1963（昭和38）年、オーストリアの首都ウィーンで合意された多国間に於ける領事機関の設置等についての国際条約）により瀋陽総領事館は、中国国内では外国公館で、領事館は大使館と同様に許可なく官憲が踏み入ることは許されない。

「領事関係に関するウィーン条約」

第三十一条（領事機関の公館の不可侵）

1 領事機関の公館は、この条に定める限度において不可侵とする。

2 接受国の当局は、領事機関の長若しくはその指名した者又は派遣国の外交使節団の長の同意がある場合を除くほか、領事機関の公館で専ら領事機関の活動のために使用される部分に立ち入ってはならない。ただし、火災その他迅速な保護措置を必要とする災害の場合には、領事機関の長の同意があつたものとみなす。

3 接受国は、2の規定に従うことを条件として、領事機関の公館を侵入又は損壊から保護するため及び領事機関の安寧の妨害又は領事機関の威厳の侵害を防止するためすべての適当な措置をとる特別の責務を有する。

16) 『中新網』2003年12月18日付報道によると、慰安旅行で訪れた日本人団体客が集団買春を行ったとされる事件で、福田康夫官房長官が中国公安当局からの協力要請に、「国際刑事警察機構（ICPO）の手配だけで身柄拘束とかそういうことはできない」との考えを明らかにしたことについて、「日本側による中国側の調査に協力しがたいとの意思表示」とし、事件を起こしたとされる日本の会社名や指名手配された3人の日本人男性の本名を公表した。また日本の外務省の関係筋の話として、「警視庁の管轄」であって、「警視庁は、人物照会などの協力は可能であるが、一般的な状況において、もしその手配されている人物が日本の法律に抵触していなければ捜査を行うことは難しい」と報じている。

17) 『中新網』2003年11月1日付報道によると、

西北大学の文化祭でわいせつ寸劇を行った日本人留学生3人と日本人教師1人に対し、西北大学当局は校則に違反したとして、日本人留学生を除籍処分に、日本人教師を解雇処分に決定した。また中国外交部は日本大使館に必要な措置を取るよう勧告、日本人留学生に中国の法律を遵守させ、今後類似の問題を起こさせないように注意を促した。

18) 1880年代後半から1940年にかけて日本人が建設した船着場や鑿節工場などがあったが、後に無人島となった。尖閣諸島は沖縄県石垣市に帰属している。中華人民共和国は台湾省宜蘭県に属すと主張している。右翼団体日本青年社が1978年、魚釣島に灯台を建設管理をしてきた。2005年2月、日本政府は「魚釣島灯台を正式に海図に記載し、今後は国が灯台の管理をしたい」との申し出がなされ、魚釣島灯台は国に移譲された。

19) 自殺した事務官（46歳・通信事務担当官）は5通の遺書を綴り、領事館内宿直室で自殺したが、報道された杉本総領事宛の遺書には「一生あの中国人達に国を売ってしまう苦しさを見ると、こういう形しかありませんでした。」「日本を売らない限り私は出国できそうにありませんので、この道を選びました」と記されていた。遺書により自殺の経緯を知った外務省は、領事関係に関するウィーン条約に違反すると考え、中国に対して二度にわたり口頭で抗議および真相の究明を要求した。しかし事件の公表は行わず、小泉首相にも報告はされなかった。

## ベンチャー企業の経営戦略と危機管理 ——事例研究：事業継続に立ち向かった挑戦の軌跡——

小 渕 昌 夫\*

### 1. 研究の目的

今日、日本経済の活性化のための一方策として、ベンチャー企業の創生とこれら創生した企業の持続的発展が望まれている。この要請に鑑みて、いままで社会経験約50年の間に大手電機メーカーの貿易部門と研究開発型といわれるベンチャー企業に勤務してきた筆者は、これらの勤務の中で数多くの成功と失敗の経験を積み重ねてきたので、これらを体系的に整理すると共に先行研究と成功事例に学び、持続的に発展して行くための仮説の設定とこの仮説を検証することで得られる研究成果を社会に還元したい。特に、ベンチャー企業の経営戦略は、創業時、企業理念や使命を策定することは勿論、企業目標や目的を決定し、外部分析（マクロ環境、業界、競争業者や顧客等）と内部分析（自社資源と能力等）の実施、さらに、環境分析（SWOT分析：自社の強み、自社の弱み、ビジネスチャンス、脅威）を実施した後で事業計画を策定する。この計画を十分考察し、直ちに事業運営と商品開発に着手する前に、最初の資金調達の危機が時間との競争で襲いかかる。次に、この開

発商品の販売方法で、リスクを想定して決断を迫られる。それは、事業戦略として、自社のブランドで販売するか他社ブランド（OEM：original equipment manufacture）で販売するか  
の決断である。この開発商品を開発後のリスクの少ない OEM 方式で販売するか、あるいは、リスクがあっても将来を見定めて、このリスクに立ち向かい挑戦し、将来に大きな夢を抱いて行くかで、戦略的に大きな違いが出てくる。それは、会社の資産、特にブランド価値の向上と自社販路の拡大の視点で、大きな違いが出てくるのである。次に、自社ブランドでの自社生産に決定し、商品化に目処がついても、マーケティング戦略の中で、最大の判断は、標的市場の選定ターゲットを定め、さらに、マーケティング目標等を定めてマーケティングミックス {4P：製品戦略（product）、価額戦略（price）、流通戦略（place）、プロモーション（promotion）} を決定した後で、最初の製品生産台数の決定やそれら関連部品数量を決定することである。即ち、これらの生産を準備するための資金調達で、さらなる危機が覆い被さるのである。続いて、開発商品を生産に移行する場合、自社の設備で生産するか、若しくは他社に生産を依頼するか  
の選択に迫られる。すべての準備が整い生産に移行した場合、この後の物流をどのようにするか、どのような方法で代金を回収する

\* アジア太平洋開発型企業研究所長（国士館大学  
非常勤講師）

か等のロジスティクス戦略が求められる。国内の生産と販売が順調に推移して、業績が向上してきたら、どの時点で海外輸出に踏み切るか、どのような方法、即ち、代理店方式でリスクを取らないか若しくはリスクを取って自社販路を設定するか海外戦略の策定が求められる。最後の戦略策定は、以上述べた戦略を何時、どの様に統合するかが求められる。後で、詳しく述べるが、筆者は、積み重ねた幾多の経験と先行研究に学び、ベンチャー企業の定義とベンチャー企業成功の定義の「仮説」を設定した。更に、この仮説に則って、この経営戦略を成功に導くための経営判断と、これを実行していく過程において、想定される危機や突然に勃発する危機に対応する危機管理には、どのような相関があるか、また、迫りくる苦難と危機を乗り越えるにはどのような突破力が必要かを理論と実践で検証することにある。一般的な事象を積み重ねて帰納的に捉えて理論構築するだけでなく、全く新しい事象に立ち向かって挑戦し、その障壁を乗り越えた「成功事例」の真髄こそ、理論と実践に学ぶ先行成功事例であると考え。これ等の研究成果に基づき、企業継続のための「危機管理」を理論と実践の両面から検証していくことは、ベンチャー企業の創生に役立つものと確信する。

## 2. 先行研究に学び仮説の設定

### 2-1 ベンチャー企業の先行研究に学び仮説の設定

本研究の方法と分析の枠組みの中で、筆者が勤務した会社は理想科学工業である。この会社が研究開発型の「ベンチャー企業」と呼ばれるようになった経緯について少し述べることにする。1975年、科学技術に関わる新たな知識及び思想の普及啓蒙を基調として、研究開発及び知識融合の中小企業の指導、普及を図るために、

中小企業庁でなく、当時の通商産業省（現経済産業省）の機械情報産業局の指導の下に設立された財団法人研究開発型企業育成センター（ベンチャー・エンタープライズ・センター：VEC、投資会社でなく債務保証機関・審査委員長本田宗一郎）から4000万円の債務保証を受けて事業化（後の家庭用印刷機プリントゴッコや事務用孔版印刷機リソグラフ）に成功して1978年12月にVECに対して設立後初めて成功報酬を納付したことでVECから成功と認められたことによる。

この記述の「中小企業」に関して、1972年8月、政府の中小企業政策審議会は、「70年代の中小企業のあり方と中小企業政策の方向」を発表、その中で、公式にベンチャービジネスを「知識集約化の旗手」と位置づけた。当時は、ベンチャービジネスという概念は定着しておらず、「新しいニーズを先取りする為の研究開発、デザイン開発などを特化した新型企業、いわゆるこれを、ベンチャービジネスである」とされた。このような審議会の意見具申を受けて、中小企業庁は、同年10月、庁内に「知識集約に関する調査会」を設け、行政として初めて公式に、ベンチャービジネスの実態調査を行なったと、ウエルインベストメント株式会社の社長（現在顧問）の浅井武夫は「ベンチャーフォーラム」NO. 184、2002年3月号で述べている。この委員会の活動は、その後このVECの設立に大きな影響を与えた。この委員会メンバー（当時）は、中村秀一（専修大学教授）、清成忠男（法政大学助教授）、滝沢菊太郎（名古屋大学教授）、小川英次（名古屋大学助教授）、下条武男（日本ベンチャービジネス協会代表幹事）、青山幸男（関西ベンチャービジネス協会代表幹事）、奥村光林（京都経済同友会ベンチャー事業研究委員会委員）、錦織璋（全国中小企業団体中央会調査部長）の各氏であった。1965年以降、知

識集約的な新しいタイプの中小企業が数多く登場した。既存の中小企業と対比するために、中村秀一、清成忠男と平尾光司（当時日本長期信用銀行調査役）は、そのような企業を「ベンチャービジネス」と命名した。1969年に実施された国民金融公庫調査部の実態調査や70年に行なわれた「都市型新規開業実態調査」の中から当時、同公庫の調査課長であった清成忠男と中村秀一によって、「仮説：新しいタイプの企業の出現」が明らかにされた。このベンチャービジネスの定義は、知識集約的な現代のイノベータとしての中小企業である。具体的には、研究開発集約的、デザイン開発集約的、あるいはシステム開発集約的な企業である。これ等の企業は、ハイリスクであり、まさにベンチャービジネスである。このベンチャービジネスという言葉が政府の役人が初めて使用したのは、通商産業省の佃近雄が、1970年5月に開催された第二回ボストンカレッジ・マネージメント・セミナーに参加した時であった。1997年11月18日、日本ベンチャー学会が設立されて、初めて「ベンチャー」という言葉が正式に学問の世界で認知された。現在、この「ベンチャー企業」の定義を、日本ベンチャー学会会長松田修一（早稲田大学大学院教授）は、「成長意欲の強い起業家に率いられるリスクを恐れない若い企業で、製品や商品の独創性、事業の独立性、社会性、更に国際性を持ったなんらかの新規性のある企業」と定義している。さらに日本ベンチャー学会理事の柳孝一（早稲田大学大学院教授）は、「高い志と成功意欲の強いアントレプレナー（起業家）を中心とした、新規事業への挑戦を行なう中小企業で、商品、サービス、あるいは経営のシステムにイノベーションに基づく新規性があり、さらに社会性、独創性、普遍性を持ち、矛盾のエネルギーにより常に進化し続ける企業」と定義している。ここで、筆者は、これ等の先行研

究と体験に学び、研究開発型ベンチャー企業の定義を次のように設定したい。即ち、研究開発型ベンチャー企業とは、「社会に理想を持った起業家が、夢や願望を組織の目標として設定し、自ら信じる事象に科学と技術を探求し、危険を恐れずに、あらゆる開発に挑戦し、世界に類のないものを実現し、理念を持って、自らの力で世界に広めて行く企業。又この実現した成果を、自らの手で変革し持続する企業」である。

## 2-2 経営戦略に学び仮説の設定

経営戦略の先行研究の前に、戦略とは何かにについての先行研究を調べてみることにする。1800年以前の古代から近世までは、「戦略」という機能はあったが「戦術」という用語との区別は不明確であった。マキャベリーの「戦術論」、グスタフ・アドルフの「三兵戦術」、フリードリッヒ大王の「横隊戦術」等が分析の対象になっている。1792年から1815年までのナポレオン戦争時代には、クラウゼヴィッツの「戦争論」とジョミニの「戦争概論」があり、前者は、「戦略」と「戦術」の概念を明確にし、後者は、「戦略」、「大戦略」、「戦術」といった区分を使って論を展開している。土門周平は、「戦争論体系」序説で以下のように戦略論を分析検討し諸説を述べている。

その第一が、孫子である。孫子は現存する兵学書の中の古典と言われている。この「孫子」には、「戦略・戦術」という用語は全く出てこない。「孫子」では、「用兵の法」、「謀略の法」などの用語や「善く兵を用いる者」、「善く戦う者」、「善く敵を動かす者」、「善く守る者」などの言葉があり、それによって各種用兵上の方策が述べられている。これ等の方策は、それぞれ「戦略」を語り、あるいは、「戦術を」を語っており、両者の区別は、必ずしも難事ではない。

次に、クラウゼヴィッツであるが、彼は19世

紀を代表する戦略思想家である。彼は、戦略と戦術の区分を次のように述べている。戦略とは、戦争目的を達成するための戦闘の使用に関する規範である。戦術は、戦闘における戦闘力の使用に関する規範である。

次に、近代ドイツ軍の父と呼ばれるモルトケは、戦略の定義を「所定の目的達成のために軍人に委任された諸手段の実際の適用である」と述べている。20世紀を象徴する戦略思想家であったイギリスの陸軍大尉のデリハートは、「政治的目的を達成するために軍事的手段を配分、適用する術（アート）である」と定義している。

次に、経営戦略であるが、ピーター・F・ドラッカーが「戦略とは何か」の共著（コーネリス・A・デ・クルイヴァーとジョン・A・ピアース二世、大柳正子訳の発刊に寄せての書簡で、経営戦略の用語の経緯を次の様に述べている。

① ヘンリー・フォード率いるフォード・モーターの決定的歴史を記したアラン・ネビンスの1957年の著作の中にも、又、アメリカの戦略的経営論研究の第一人者であるアルフレッド・スローンの不朽の名作「My Years with General Motors」有賀裕子訳「GMとともに」ダイヤモンド社2003年の中にも戦略という言葉は一度も登場しない。

② ドラッカー自身が、1964年に自著を上梓するに当たり Business Strategies（「事業戦略」）というタイトルを付けようとしたが、「戦略は軍事用語、政治用語であってビジネス用語ではない」と出版社から難色を示されて、Managing for Result（「成果のための経営」）に落ちついたと述べている。

③ 経済界に、この経営戦略という用語を取り入れる発端となったのは、ケネディとジョンソン大統領政権時代に、国防総省で、ロバート・マクナマラ氏の下で勤務した専門家たち

が、ビジネス界や学界に転進した際に「戦略」という言葉を持込んだといっている。

さて、この経営戦略であるが、デ・クルイヴァーとピアース二世は、「戦略」は、持続的優位性を達成するためのポジショニングを達成することである。さらに、戦略思考は、競合他社と異なる方法で顧客価値を提供し、模倣されにくい一連の企業活動を選び出すプロセスであり、持続的競争優位の構築を可能にする基盤を作り出すことに焦点をあてている、とある。しかしながら、チャンドラーとアンゾフは、経営戦略の定義を各々次のように定義している。

(1) チャンドラーは、「経営戦略と組織」1962年の中で、経営戦略を「企業の基本的長期目標・目的の決定、取るべき行動方向の採択、及びこれ等の目標遂行に必要な資源の配分」であると述べている。

(2) アンゾフは、1965年、「経営戦略」の中で、企業的意思決定を戦略的決定、管理的決定、業務的決定の3つに分けている。戦略的決定は、「企業と環境との関係を確立する決定」とし、その核心は、事業、製品、市場の選択（多角化の決定）することである。

次に、亀井利明「リスクマネジメント総論」の戦略用語の使用とマイケルポーターの戦略論、寺本義也（早稲田大学大学院教授）の経営戦略を統合して列記してみると以下の通りである。

① 全社戦略：事業戦略・基本戦略・成長戦略

② 事業戦略：競争戦略；市場での優位をどのように確保するかである。マイケルポーターは、「この戦略は他社と異なる活動を伴った、独自性のあるポジショニングを作り出すこと」と述べている。その具体的なことは、(イ)コストリーダーシップ戦略、(ロ)差別化戦略、そして、(ハ)集中戦略であるといっている。寺本義也は、



戦略とは、(イ)他と違うことをやる。さらに、(ロ)何をするかを決めるだけでなく、何をしないかを決めことでもあると述べている。多角化戦略は、企業を支える足を増やし、企業の安定を図る戦略である。例えば、(イ)集中多角化（ドメインに関係なく、収益分野に進出する）、(ロ)水平的多角化（ドメインと同じ次元で製品種類を横に広げる）、そして、(ハ)垂直的多角化（ドメインを川上と川下へ拡大）等がある。その他、市場浸透戦略（現在の市場で商品販売を拡大すること）、新製品開発戦略、市場開発戦略、顧客戦略などがある。

③ 機能戦略の中には、財務戦略、人事戦略、組織戦略等がある。

以上が経営戦略の先行研究の一部であるが、筆者は、前段で述べた通り、これ等の先行研究に学び、体験と自らの研究を基に、ベンチャー企業の経営戦略の定義を次のように提唱したい。「起業家が、他の企業と異なる創造的経営力で、商品、役務、並びに経営の仕組みで、開発戦略、マーケティング戦略、ロジスティクス戦略と海外戦略を情報戦略で統合することである」そして、この戦略を成功に導くための成功定義は「起業家の夢や願望を組織の目標として設定して創業、創造的経営力で、自らのブランドで、販路は出来るだけ顧客に近づけて、零細企業、小企業、中小企業、中堅企業へと成長させ、成長過程で株式を上場し、経営資源を強化し、更に、海外へ進出すると共に21世紀に勝ち残ることである。」としたい。

## 2-3 危機管理に学び仮説の設定

危機管理に関する研究は、政治、経済、医学等の様々な分野で行なわれ、様々な論説が展開されている。これ等の主なものを列挙してみると以下の通りである。

1992年4月1日に設立された本学会の設立趣

意書で、危機管理の枠組みを次のように表明している。「今後予測される環境変化（①経済活動の国際化と地球規模的拡大、②組織間の国際的相互依存関係の複雑化、③ITの革新的進展による世界的規模の情報の即時共有化）の中から発生する突発的にあるいは予測不可能な「リスク」と、これらのリスクに対応することで、企業レベルを超えた国家レベル、あるいは国家レベルの対応が必要となる」ことが危機管理（「クライシス」・マネージメント）である。

平沢敦は、2006年の日本危機管理学会の自由論題報告の中で、クライシスの定義について次のように述べている。語源は、医学用語から発し、軍事用語として国際政治学の分野で使われるようになった。国際政治上の危機（Crisis）の定義は、意思決定集団の最上位目標に脅威を与え、意思決定がなされる前に対応時間を制限するものであって、その発生によって意思決定集団のメンバーに驚愕を与えるものである。企業分野における定義は、ネガティブ（消極的）な結果を齎す予測できない重大な事象である。その発生は、組織やその従業員、製品、サービス、財政状態、レピュテーション（評判）などに大きな損害を与える等々の定義をしている。初めて、政治上に登場してきたのは、1962年10月のキューバ危機（封鎖事件）に端を発している。これは、米国の McNamara・R 長官の演説の中で、「There is no longer any such thing as strategy, only crisis management.」で、これがクライシス・マネージメント（危機管理）という言葉を用いた最初といわれている。

この危機管理（クライシス・マネージメント）を米国防総省のマクナマナ長官が演説で表明したが、全項2-2の経営戦略でドラッカーも述べているように、危機管理と戦略の用語は当時長官の下で働いていた補佐官達がそれを立案したと推察される。それ以降担当していた補佐官達

が政界、学界そして経済界に職を変え、それぞれの現場でこれ等の用語を使い広めていったと推察される。

石井至は、企業経営の危機管理とは、「企業の倒産を避けることを目的に、企業を包囲する色々なリスクを管理すること」であると述べている。

亀井利明は、Crisis Management（危機管理）は、国家の安全保障という観点から行なわれるべき対応策、戦略、行政であって、その対象は、政治、経済、社会的に重大な影響を及ぼす非常事態や不測事態であると述べている。

八木春馬は、リスクマネジメントとクライシスマネジメントの区分を次のように区分している。クライシスは、社会システム及び規範に対する脅威と破壊である。これを管理することが危機管理（Crisis Management）である。一方のリスクは、経営体の活動にとっての阻害要因のことである。これを管理するのが危険管理（Risk Management）である。

江藤俊彦のリスクに関する定義は、「組織の経営資源に損失または障害をもたらすと思われる事態の発生要因及びその影響」である。さらに、経営資源は、組織の構成員の能力や生活と健康、金銭的資源、不動産の設備などの物的資源、情報、技術、文化などを指し、さらに企業が置かれている社会的立場、経済的環境をも含むとされる。一方クライシスの概念は、「危険」と「機会」との造語であるといわれる。要するに危険な場合のことであると述べている。

大泉光一のクライシス定義は、個人及び団体または組織が通常の日常業務では、対応できない、突然の変化によってストレス状態になっている状況のことであると述べている。

太陽 ASG 監査法人は、リスクとクライシスの違いを次のように定義している。まず、リスクとは、企業資産（価値）を損なう可能性を持

つ事象のことで、現実のダメージとして発生していない状態であるもの、即ち、ダメージの未発生状態をいう。次に、クライシスであるが、これは、現実のダメージとして発生しており、実際に企業資産（価値）を減少させている事象のこと、即ち、ダメージ発生状態をいう。以上様々な定義がなされている。ベンチャー企業の経営戦略の視点から筆者は危機管理の定義を次のように提唱したい。

ベンチャー企業の危機管理は、危機（クライシス）と危険（リスク）の2つの発生要因がある。後者のリスク（危険）は、実際には起こっていないが、①組織の人材維持が困難なること、②資産（価値）を損なうことや、③資金調達が順調に行かないこと等に起因し、リスクが発生した場合に、企業の経営に支障をきたすことをいう。前者のクライシス（危機）は、前項のリスクが実際に発生し、①組織の維持が危ぶまれる人材の減少、②資産（価値）の減少で、組織の維持が危ぶまれる損失や、③資金調達の目処が立たないほどの窮地に立つ等で会社の存亡の瀬戸際をいう。

### 3. 危機突破と危険対応

#### 3-1 先行研究と体験に学ぶ

まず、仮説に基づく危機が発生した場合にどのような心境の下に、会社を倒産に追い込まず、この危機（危機突破力）を突破するか、若しくは乗り切るか、ベンチャー企業の起業家若しくは創業者の経営力が問われる時である。筆者は、数多く危機を経験してきた理想科学工業の創業者（羽山昇氏）の心境を何度も聞かされた。また出版物等でも確認した。筆者も経営の場（経理、営業、工場、海外輸出等）でこの体験をしてきた。ここで、この危機に直面した時の危機の突破に関する先行研究を見てみることにす

る。

#### ① 先行研究に学ぶ

日本危機管理学会会長の石川昭は、危機に関する経営者の判断（瞬時）の重要性について、①開き直り、②積極果敢、③機転、④先見性を含むフィールド・フォワード性の4つがあり、危機管理マニュアルを超えた判断をしなければ、失敗を最小化することは出来ないと論述している。さらに、危機に対応する判断基準を、以下のように述べている。①危機の重大性の判定である。②危機が長引き、さらに拡大する可能性があるか。③危機が自分と自分の組織に与える影響度の判断。④危機を乗り越えて生き残りの道があるかどうか。この論説は、石川昭が研究を重ねただけでなく、嘗て防衛大学校や部隊の指揮現場で危機管理を理論と実践を通して体得して来たと推察される。

ダイヤモンド社のハーバード・ビジネス・レビューの「リスク感度」の高いリーダーが成功を重ねるのかに、「再起力：人間に潜む不思議な力」がある。米国の産業界では善く取り上げられる話題のようだ。再起力は、経験を通して、初めて自分に備わる力であるという。危機的状況から回復した事業の経営者等からも再起力は学習できるという。この再起力の高い人は、3つの能力を宿しているとの仮説を立てている。①現実をしっかり受止める力②人生にはなんらかの意味がある。③超人的な即興力。確かにこれ等の能力が1つや2つあれば、困難を乗り越えられるであろうと述べている。

次は、「臨機応変に指揮官はいかにあるべきか」で、孫子は「指揮官5つの危険」を指示している。それは、「故に將に五危有り、必死は殺され、必生は虜にされ、忿速は侮られ、濇廉は辱められ、愛民は煩わさる」とある。すなわち、①（思慮に欠け）決死の勇氣だけの者は殺され、②（勇氣に欠け）生き延びることしか頭

にない者は捕虜にされ、③（怒りっぽく）短気な者は侮辱され、（て計略に引っかかり）、④（名誉を重んじ）清廉潔白の者は侮辱され（て罠に陥り）、⑤（人情深く）兵士をいたわる者は、（兵士の世話に）苦勞が耐えないとある。

久住忠男は、リーダーシップの条件、古典に学ぶ戦略思想の中で、「危機が発生し、それがすべての人に脅威を与えるほど重大な時、これに対する最も安全なやり方は、これを消滅せようと焦るよりは、むしろ、これを巧くあしらっておいて、時間をかせぐことである。」と述べ、さらに、「時代に適應する道を選び、自然が命ずるままに行動しておれば、その人は誤を冒すこと少なく、輝かしい幸運に彩られるであろう。しかし、いつも決まった手しか打てない人は、情勢の変化に対応できない。」と述べている。

以上が、先行研究に学ぶ危機対応であるが、あらゆる努力をしても、この努力が報われず、この危機を乗り越え若しくは突破できないことがある。これは、どのようなことなのか。この心境の1つを表現する一節がある。それは、日露戦争を扱った司馬遼太郎の「坂の上の雲」で、決定的な場に立たされた人間の心境を、参謀総長の児玉源太郎を通して次のように語っている。「作戦を練るときは、考え抜いて2案を残す。この最後の1案を選ぶとき、つねに身が両断されるような苦痛である。最後は、「くじ」を引くようなものだ。」また、「知恵というのは、血を吐いて考えても、やはり限度がある。最後は運だ」とこの心境を結んでいる。

以上のような危機対応の先行研究と自らの体験から、危機対応とこの危機を突破する力は、次の通りと提言したい。

第1、危機突破は、危機対応の指揮者の実体験に左右される。

第2、危機突破は、体験を持つチームの指揮

者とチーム員の連携による。

第3、対応の事前準備、想定事例の作成と反復訓練

第4、成功と失敗の事例研究

第5、危機発生時の正確な情報収集と情勢判断

## ② 危機対応の実体験

筆者は、大学を卒業し三洋電機貿易に入社する前に、海上自衛隊に約11年勤務し、勤務期間中に「伊勢湾台風による災害派遣」と「貨物船と護衛艦の衝突事故」の現場で、危機対応に関する体験をした。この体験は、その後勤務した企業の経営の場で、危機に立ち向かって対応する「精神力」だけでなく、迫り来る危機を乗り越える「突破力」として、経営実践で大変役に立った。

最初は、1959年9月26日22時ごろ、紀伊半島東部をかすめるように台風15号が伊勢湾地方に襲来した。この台風により高潮に対して脆弱であった同地方を中心に死者・行方不明者5,000人以上の被害をもたらした。この伊勢湾台風による中部地区災害に際し、筆者は、小型揚陸艇に乗船し、9月28日から12月5日までの69日間の長期にわたり、愛知・三重両県海上及び広範囲な水没地域において昼夜行動し、被災者の救助、救援物資の輸送、水路調査、並びに陸上自衛隊との密接な連携の下に復旧資材及び人員の輸送に従事し、舟艇部隊の特性を発揮して災害の救助と復旧に従事した。(引用：第1級賞状甲第13号、防衛庁長官 赤城宗徳)

第2回目は、1963年7月から12月までの予定で海上自衛隊が戦後初めての欧州遠洋航海が計画され、筆者が、練習艦隊の僚艦である護衛艦「てるづき」(艦長以下乗組員267名、この艦は、第二次大戦後に、米国が友好国へ援助として、米国が資金を提供して発注し、完成後は日本へ域外調達(OPS)として供与された艦である)

に乗船し、訓練中は艦橋勤務で艦長付伝令を務め、航海訓練が行なわれていた時の体験である。3月30日未明、東京湾浦賀水道で、通常の哨戒航行訓練中(筆者は、艦橋下のベッドの中で睡眠中)、「てるづき」に貨物船が衝突、右舷後部を損傷し、「てるづき」は、浸水し沈没するかどうかの緊急事態が発生した。衝突と同時に、艦内の重油が流失、電気の配線がショート、鉄板で建造されている「鋼鉄製の艦」内に火災が発生、通路は重油の流失で「滑って」で歩行困難、緊急対応で寝具用の毛布を敷き詰めて対応した。この事故で、5名の乗組員が死亡、さらに、喫水下の居住区の乗組員の多数が重油の混入した海水を被った。衝突後、直ちに筆者は、艦橋に駆け上がり、艦長の指示を艦内に伝達、現況把握に努めた。この緊急事態で、海上幕僚監部から「艦を沈めるな」の号令を受けた。艦内は浸水や火災等で大混乱している中で、艦長の的確な指示と緊急事態発生時の現場指揮官であった「応急士官」の沈着冷静で適切な対応で、最小限の犠牲で沈没はまぬかれた。艦は、急遽救援に到達した曳航船の支援で横須賀港まで無事曳航された。この実体験は、その後筆者が阪神淡路大震災の際に素早い対応で、ベンチャー企業の災害対策本部長として被災地の社員救出や取引先販売店の支援に役立つことになる。さらに、素早い対応が、読売新聞社の衛星通信車との連携作業で「混乱する被災地に特報版」を配布し、被災地住民に貢献することが出来た。さらに、昨年9月に開催された「北京2008オリンピックの危機管理」学術セミナーでも、この体験をもとに提言を行なった。これ等は、実体験に基づく緊急時の「突破力」によるものであった。

## ③ 米国向け家電輸出に対し日本で初めて製造物責任保険の付保

海上自衛隊を退職後、当時は未だ発展の途上

であった三洋電機貿易株式会社に入社し、営業一部北米課で5年間勤務し、家電商品を米国やカナダに輸出する営業と輸出商品の安全規格を担当した時のことである。特に、1970年頃から、対米輸出の安全規格（UL、CSA、HEW等）が厳しくなり、さらに1971年に取引先百貨店から、家電輸出品目の内特に、テレビに対して急遽製造物責任保険（当時は、生産物賠償保険（PL）と呼称：Products Liability Insurance）を付保することが条件づけられた。その頃、日本に進出していた外資系保険会社は、米国の厳格主義による消費者保護が判例になってきたことを察知し、特に家電商品に付保することに消極的であった。日本の損害保険会社も、その当時未だ「家電商品に対する保険のリスク」の研究が進んでおらず、どの損害保険会社の研究部門でも営業の要望に応えられず、しばらくの間、交渉は難航した。その間、受注した大量の製品は工場や流通センターに在庫、その上受注したテレビの生産がストップ等で、L/C（信用状：輸入業者の信用を保証するために、銀行が発行する信用証書）があっても船積みが出来ず、社内は大混乱になった。三洋電機本体や貿易部門、関連会社等のグループ全体を担当していた保険代理店を含め、当時の大手損害保険会社5社とも、連日の交渉が続いた。特に、大正海上火災保険会社（担当部長：森秀正氏、遠山致副部長、尾平保課長、渋谷宣彦課長代理、担当松田浩介氏等）と三洋電機貿易（禿慧猛代表取締役、竹本吉美部長、高山忠久次長、担当筆者）が、それも真夜中の12時からの交渉を何日も続けて、最後は、テレビを含むアメリカ向け全商品についてPLを付保することと併せて海上保険一括付保を条件に、保険契約を締結し、三洋電機貿易の待望の米国向けテレビ輸出が再開した。この頃、三洋電機貿易以外にも日本の大手電機メーカーはこの問題に苦慮し、取引先の損害保険会

社と交渉を続けていたと推察される。この「三洋電機貿易が大正海上に付保」の決着は、直ちに損害保険業界に衝撃的な情報として流れ、リスクの研究はもとより営業体制の見直しの動きとなって現れ、従来の海上保険、火災保険等の個々の営業から、顧客の要望を満たす総合販売体制へ移行のきっかけとなっていくと推察される。一方、各企業も従来のグループ関連取引の枠を超えて、テレビの米国輸出にこのPLを満足行く条件で付保してくれる損害保険会社と取引をせざるを得なくなっていく。

#### 4. 危機対応で事業継続に立ち向かった挑戦の軌跡

その後、創業者（羽山昇氏）が学生アルバイトから起業し、規模こそ小さいが、今日、事務用印刷機メーカーとして、多国籍企業へと成長した理想科学工業株式会社に入社した。入社後、約30年以上に亘り勤務し、経営の一端を担い、財務、マーケティング、新規事業、国内外営業の他、製造の仕事にも従事した。勤務の間に、筆者自らが関わった仕事で、特に危機管理に関する事例で、「事業継続に立ち向かった挑戦」を列記すると以下の通りである。

- (1) プリントゴッコのマーケティングを通じて、「販売代金早期回収と人効率」のために日本で初めて「銀行口座振替方式」を企業に導入し、その成功を実証。
- (2) プリントゴッコに使用する「フラッシュバルブ」を大手電機メーカーから購入し、本来、税金のかかる写真用のランプから民生品へと転用、安全対策を施して販売。
- (3) 経営資源の少ないベンチャー企業が、現地に販売会社を設立しないで販路を設定する仕組みを日本で初めて開発。
- (4) 銀行からの資金調達で、受取手形を割り

引かないで資金を調達する仕組みの開発。

- (5) 阪神淡路大震災において、素早い現場への支援チーム結成と派遣により被災地の社員の救出と販売店への救援物資の供給が出来た。さらに、事務機器業界の先陣を切って現地で支援した。特に、被災地へ派遣された読売新聞社の衛星通信車と連携し、この衛星通信車から読売新聞社の本社編集局へ生々しい現況の取材を伝送、編集局からの編集された電波データーを現地で受信し、そのデーターを理想科学工業の救援用車両に積載された印刷機で「特報版」として印刷し、これを交通の遮断されている現地に配布することが出来た。このことは、大混乱の被災地で、困窮の住民に安堵と希望を与えることが出来た。
- (6) 理想科学工業は、幾多の倒産の危機を乗り越えて、商品開発、マーケティング等に成功し、経営が安定してきた時、創業者が、社員一同に戒めのための「檄」を発した。それは、「会社が善くなったことに浮かれるな」、「危機はまたいつ来るか分からない」、「危機は、予知と予防が必ず出来る」と明言した。この戒めを「会社を引き継ぐ後輩たちのために」と決意し、世間一般の会社で「創業記念日」にあたる記念行事に代えて、「危機を考える日」を設定した。今でも、会社の創業にあたる日は、「危機を考える日」の記念行事が行なわれ、社長の訓示と危機の予防に対応して「社内の総点検」が実施されている。この日を設定した理由は、嘗て、米国の大会社から当社の開発商品に注目して、大量の注文を発してきた。それも月産能力の200倍の注文であった。そこで工場の大増設を行なっていたが、工場の完成頃、先方では過剰在庫でばったりと注文が途絶えた。これを「S」

ショックと呼んでいる。この事で、退社する社員が続出し、350人いた従業員が150人に減少した。この苦境を乗り越えて成長してきた経験があったからである。以上が、理想科学工業に勤務した時、自らが直接関わった事例と危機に関する創業者の経営方針と危機対応等の事例であるが、これらの事例は、個々の危険を想定して対応出来るものや出来ないものもある。経営の持続を願いつつ必死に迫り来る危機に対応した成功事例である。

## 5. 仮説の検証中

最後は、産学官連携で関わっていた高知県東京事務所（担当：当時プロジェクトマネジャー大川賀臣氏）の紹介で高知県産業振興センターでの講演（演題：ベンチャー企業のマーケティング戦略）と講演後、地元企業の見学の縁で現在顧問（2003年4月）に委嘱されている株式会社高知豊中技研（社長嶋崎誠史・担当専務山中邦昭）の事例である。この企業は、各種流体流量制御装置を親会社から下請けで製造してきた会社である。不規則な受注に対応し、この下請けから脱却して「自社ブランド」で「自社販路」の設定を目標にして、商品開発に邁進した。遂に、2002年11月、日本で初めて、国内安全基準に適合した緑色のレーザーポインターの開発に成功した。この商品の販売のために、筆者は、忍び寄り危機に対応してマーケティングと財務改善の助言、全国販売店設定や大手電機・事務機器メーカー等の交渉にも同行し指導を続けた。顧問に就任後、この商品の特殊性を考察し、先ず消費生活用製品安全法とこの商品特性を検証してみた。この背景は、1998年に発生したレーザーポインター（赤色）に係る事故の情報に則り、経済産業省がその危険性に関して注意を喚

起していた。2001年1月31日の官報に、「消費生活用製品安全法施行令」の規制対象として、「レーザーポインターその他の携帯用レーザー応用装置を追加する政令」が公布、即日施行となった。これを受けて、製品を生産する旨を経済産業省に届け出、社内の技術の向上と品質管理を徹底、また、製造物責任保険の付保（法令で損害賠償責任保険を付保が義務づけられている）等の措置をとった。その後、国内に外国製の類似商品が出回るようになったことに対応し、社内の技術力を更に高めると共に、日本国内で販売されている自社の製品や外国製の製品の検査に関し、商品から事故を起こさないように、高知豊中技研自ら、安全性に関する検査内容の向上を経済産業省に具申した。2004年には、地道に販路を拡大させ、業績を上げることが出来て、高知県産業振興センターから地場産大賞に選定された。

#### 引用・参考文献

- 〔1〕 柏木重秋、『マーケティング総論』，同文館，2001年
- 〔2〕 数江良一監修、『MBAマーケティング』，ダイヤモンド社，2002年
- 〔3〕 『ベンチャーフォーラム』，VEC，2002年3月号
- 〔4〕 中村秀一郎他共著、『現代中小企業史』，日本経済新聞社，1981年
- 〔5〕 中村秀一郎、『新中堅企業論』，東洋経済新報社，1990年
- 〔6〕 清成忠男他共著、『ベンチャー・ビジネス』，日本経済新聞社，1971年
- 〔7〕 中村秀一郎、『挑戦する中小企業』，岩波新書，1985年
- 〔8〕 松田修一、『ベンチャー企業』，日本経済新聞社，2005年
- 〔9〕 柳孝一、『ベンチャー経営論』，日本経済新聞社，2004年
- 〔10〕 杉之尾宜生、『戦略論体系①孫子』，芙蓉書房出版，2001年
- 〔11〕 川村保之、『戦略論体系②クラウゼヴィッツ』，芙蓉書房出版，2001年
- 〔12〕 片岡徹也、『戦略論体系③モルトケ』，芙蓉書房出版，2001年
- 〔13〕 石津朋之、『戦略論体系④デリハート』，芙蓉書房出版，2001年
- 〔14〕 デ・クルイヴァー他共著、『戦略とは何か』，東洋経済新報社，2006年
- 〔15〕 石井淳蔵他共著、『経営戦略論』，有斐閣，1999年
- 〔16〕 亀井利明、『リスクマネジメント総論』，同文館出版，2004年
- 〔17〕 ポーター著（土岐坤他訳），『競争優位の戦略』，ダイヤモンド社，2003年
- 〔18〕 寺本義也、『中小企業経営論』，同友館，2001年
- 〔19〕 『危機管理研究』，日本危機管理学会，1号，1993年
- 〔20〕 平沢敦，「クライシスマネジメントにおけるクライシスコミュニケーション」の意義と役割，日本危機管理学会2006年3月
- 〔21〕 石井至，『リスクのしくみ』，東洋経済新報社，2002年
- 〔22〕 八木春馬，『医療ITと危機管理』，日本危機管理学会会報，第11号
- 〔23〕 藤江俊彦，『危機管理読本』，日本コンサルタントグループ，2004年
- 〔24〕 大泉光一，『危機管理学総論』，ミネルヴァ書房，2006年
- 〔25〕 太陽ASG監査法人，『プロフェッショナル・リスクマネジメント』，中央経済社，2006年
- 〔26〕 石川昭，『いきぬく』，春風社，2000年
- 〔27〕 Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー『リスク感度の高いリーダーが成功を重ねる』2005年
- 〔28〕 浅野裕一，『孫子を読む』，講談社，1993年
- 〔29〕 久住忠男，『リーダーシップの条件』，時事通信社，1985年
- 〔30〕 加藤昭吉，『状況判断学のすすめ』，講談社，1971年
- 〔31〕 『米国のプロダクト・ライアビリティ』，社団法人国際商事法研究所，1975年
- 〔32〕 『対米投資の法律ガイド』ジョージタウン大学法学部編，東京布井出版，1975年
- 〔33〕 H・竹内他共著，『対米投資ガイドブック』PRESS INTERNATIONAL，1976年

- 〔34〕『事業継続マネジメントの構築と運用の実践』  
KPMG 編 日科技連出版社, 2006年
- 〔35〕丹沢一延,『通念を破る経営者』, 日本能率協  
会, 1980年
- 〔36〕『理想の実現をめざし躍進する開発企業』, 貿  
易の日本社, 1996年
- 〔37〕「代金回収は自動振替で」, 日本経済新聞  
1977年11月10日掲載
- 〔38〕「理想科学工業信販の営業網を使い集金」, 日  
経産業新聞 1978年2月22日
- 〔39〕「プリントゴッコ対米輸出, 倉庫ストック方  
式で」日経産業新聞 1981年10月15日
- 〔40〕阪神・淡路大震災時における告知活動実施報  
告書, 理想科学工業広報室
- 〔41〕「見やすい緑色に・安全基準, 初の適合」日  
本経済新聞 2002年11月13日



## 『危機管理研究』総目次 第1号～第14号

## 第1号 1993年3月

|                          |                                                                         |    |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----|
| 序 文——危機管理学の实践            | 師岡孝次（東海大学）                                                              | i  |
| 研究報告1——リスクの認知理論の経済学への応用  | 須斎正幸（日本学術振興会）                                                           | 1  |
| 研究報告2——地球の満員対策案          | 船津好明（北方領土問題対策協会）                                                        | 4  |
| 研究報告3——三十六計              |                                                                         |    |
| ——中国民衆の破局対策の智慧——         | 鳴海國博（全日本空輸）                                                             | 9  |
| 研究報告4——商品開発をめぐる新リスク課題    |                                                                         |    |
| ——技術法務リスクへの戦略的対応——       | 飯沼光夫（千葉商科大学）                                                            | 14 |
| 記念講演1——CRISIS MANAGEMENT | Joe Shakespeare<br>(International Institute Risk and Safety Management) | 22 |
| 危機管理                     | ジョー・シェイクスピア（国際リスク安全マネジメント協会）                                            | 29 |
| 記念講演2——技術伝承の危機           |                                                                         |    |
| ——職人の創造性を求めて——           | 西 勝（明治学院大学）                                                             | 36 |
| 報告記——第1回年次大会報告記          | 石崎忠司（中央大学）                                                              | 40 |
| 年次大会プログラム                |                                                                         | 42 |
| あとがき                     |                                                                         |    |

## 第2号 1994年3月

|                                                                       |                |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------|----|
| 序 文——危機管理学の役割と将来展望                                                    | 師岡孝次（東海大学）     | i  |
| 研究報告1——世紀末破局面打開と「三十六計」                                                | 鳴海國博（全日本空輸）    | 1  |
| 研究報告2——事業リスクと投資リスク                                                    | 吉村光威（日本公社債研究所） | 6  |
| 研究報告3——A Systems Approach To Human Factors Engineering Today          |                |    |
| Lino, Luisa ; Kanogawa, Eiko ; Sonobe, Tsuneo ; Morooka, Kozi         |                |    |
| Tokai University, Shonan Campus, Department of Management Engineering |                | 10 |
| 今日の人間工学へのシステムアプローチの適応                                                 |                |    |
| .....リノ・ルイザ（東海大学）                                                     |                | 23 |
| 加納川栄子（東海大学）                                                           |                |    |
| 園部経夫（東海大学）                                                            |                |    |
| 師岡孝次（東海大学）                                                            |                |    |
| 研究報告4——私大財政の実態・問題点・改善策                                                | 石崎忠司（中央大学）     | 26 |
| 研究報告5——ジャーナリズムとアカデミズムの相克                                              |                |    |
| ——高度情報化時代を乗り切れるか——                                                    | 福永勝也（毎日新聞社）    | 31 |
| 研究報告6——研究と教育のグローバル・コーポレーション                                           |                |    |
| ——情報化社会の連帯は可能か——                                                      | 吉田寛（流通科学大学）    | 37 |
| 年次大会プログラム                                                             |                | 41 |
| 第1回日本危機管理学会関東支部会                                                      |                | 3  |
| 既刊「年報危機管理研究」目次第1号                                                     |                | 44 |
| あとがき                                                                  |                |    |

## 第3号 1995年3月

|                                                                        |                          |    |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----|
| 序 文——危機管理の原点を考える……………                                                  | 飯沼光夫（千葉商科大学）             | i  |
| 研究報告1——企業経営の危機と人材育成策……………                                              | 三浦信宏（日本IBM）              | 1  |
| 研究報告2——ゴミ問題への社会科学的接近<br>——消費者の意識調査と、マーケティング視点からの考察——<br>……………          | 陶山博太（産能大学）<br>鈴木直人（産能大学） | 7  |
| 研究報告3——製造物責任と安全の作り込み……………                                              | 石川桂三（三菱総合研究所）            | 16 |
| 研究報告4——フィージビリティ・スタディの効用とその今日的課題……………                                   | 飯沼光夫（千葉商科大学）             | 23 |
| 研究報告5——発散技法「創造易」の創造……………                                               | 鳴海國博（全日本空輸）              | 36 |
| 研究報告6——リエンジニアリング<br>——企業革命における経営者の危機管理——……………                          | 高梨智弘（朝日監査法人）             | 44 |
| 研究報告7——企業経営に於ける新しいコンティンジェンシー・マネジメントの研究<br>——フィード・フォワード的アプローチによる——…………… | 石川 昭（青山学院大学）             | 50 |
| 特別講演1——マイケル・ベイリー氏講演……………                                               | マイケル・ベイリー<br>アウエハント静子 訳  | 58 |
| 特別講演2——悩の健康危機……………                                                     | 師岡孝次（東海大学）               | 62 |
| 特別講演3——食料危機<br>——日本の食料は大丈夫か——……………                                     | 大日向寛畝（朝日監査法人）            | 66 |
| 年次大会プログラム——日本危機管理学会第3回年次大会……………                                        |                          | 75 |
| 部会プログラム——日本危機管理学会第2回関東部会……………                                          |                          | 77 |
| 既刊「年報危機管理研究」（第1号～第2号）目次……………                                           |                          | 79 |
| あとがき                                                                   |                          |    |

## 第4号 1996年3月

|                                                                    |              |    |
|--------------------------------------------------------------------|--------------|----|
| 序 文——景気の危機管理……………                                                  | 師岡孝次（東海大学）   | i  |
| 研究報告1——内戦型クライシスにおける安全保護対策<br>——サイゴン陥落時のケース・スタディ——……………             | 笠井聰夫（伊藤忠商事）  | 1  |
| 研究報告2——中華処世哲学「厚黒学」の紹介……………                                         | 鳴海國博（全日本空輸）  | 6  |
| 研究報告3——デリバティブ取引による損失のメカニズム<br>——P&G vs. Bankers Trust を例として——…………… | 近藤順茂（三菱信託証券） | 15 |
| 研究報告4——リスクマネジメントと Value at Risk……………                               | 須齋正幸（長崎大学）   | 21 |
| 研究報告5——株主代表訴訟の仕組・現状・問題点……………                                       | 高池勝彦（弁護士）    | 32 |
| 研究報告6——環境リスクの分析視点……………                                             | 石崎忠司（中央大学）   | 38 |
| 研究報告7——マルチメディア・ビジネスの好機と脅威……………                                     | 飯沼光夫（千葉商科大学） | 42 |
| 特別講演・要約——最近の株主総会を巡る諸問題……………                                        | 田山 明（アサヒビール） | 49 |
| 年次大会プログラム——日本危機管理学会第4回年次大会……………                                    |              | 52 |
| 部会プログラム——日本危機管理学会第3回関東部会<br>——企業変革と知的防衛——……………                     |              | 55 |
| 既刊「年報危機管理研究」（第1号～第3号）目次……………                                       |              | 57 |
| あとがき                                                               |              |    |

## 第5号 1997年3月

|                                                             |                          |    |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------|----|
| 序 文——全ては危機管理……………                                           | 森田松太郎（朝日監査法人）            | i  |
| 研究報告1——ソフトウェア開発におけるリスク・マネージャの感性……………                        | 三浦信宏（日本IBM）              | 1  |
| 研究報告2——相場象占管理試論……………                                        | 鳴海國博（全日本空輸）              | 8  |
| 研究報告3——機構均衡論による危機管理……………                                    | 戴 曉誠（東海大学）<br>師岡孝次（東海大学） | 15 |
| 研究報告4——土地生産力の危機管理……………                                      | 中澤邦春（アスカ）                | 21 |
| 研究報告5——企業経営の全体リスク管理<br>——マルコム・ボルドリッジ賞と日本経営品質賞の活用——<br>…………… | 高梨智弘（日本総合研究所）            | 24 |
| 研究報告6——大手消費者金融会社のリスク管理……………                                 | 増田政紀（富士通システム総研）          | 30 |
| 年次大会プログラム——日本危機管理学会第5回年次大会……………                             |                          | 40 |
| 部会プログラム——日本危機管理学会第4回関東部会……………                               |                          | 41 |
| 既刊「年報危機管理研究」（第1号～第4号）目次……………                                |                          | 43 |
| あとがき                                                        |                          |    |

## 第6号 1998年3月

|                                                                        |                      |    |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------|----|
| 序 文——「台風心理」でいいのか？……………                                                 | 石川 昭（青山学院大学）         | i  |
| 研究報告1——日本人の「異常行動」とコンビニ食<br>——この五つの物質が、心と体を荒レルギーにしている——<br>……………        | 山田博士（山田博士いのち研究所）     | 1  |
| 研究報告2——ベトナム直接投資におけるリスクマネジメント<br>——本邦企業によるセメント工場建設プロジェクトのケース——<br>…………… | 浜地昭男（三菱マテリアル）        | 10 |
| 研究報告3——海外直接投資の際の現地法人における危機管理<br>……………                                  | 矢代隆嗣（日本能率協会コンサルティング） | 18 |
| 研究報告4——日本版ビッグバンにおけるリスクをめぐって<br>——経営シナリオと新商品——……………                     | 近藤順茂（三菱信託銀行）         | 29 |
| 研究報告5——食品に関連する“諸危機”への危機<br>——21世紀の日本が直面する“食品関連の危機”——<br>……………          | 小林登史夫（創価大学工学部）       | 34 |
| 遺 稿——竹内流易占の特徴……………                                                     | 鳴海國博（全日本空輸）          | 42 |
| 年次大会プログラム——日本危機管理学会第6回年次大会……………                                        |                      | 51 |
| 部会プログラム——日本危機管理学会第5回関東部会……………                                          |                      | 52 |
| 既刊「年報危機管理研究」（第1号～第5号）目次……………                                           |                      | 54 |
| あとがき                                                                   |                      |    |

## 第7号 1999年3月

|                                                        |               |   |
|--------------------------------------------------------|---------------|---|
| 序 文——第7回年次大会に寄せて<br>——グローバリゼーション時代の危機管理のあり方——<br>…………… | 高梨智弘（日本総合研究所） | i |
|--------------------------------------------------------|---------------|---|

## 研究報告 1——危機管理意識と深層心理

——織田信長と日野富子にみる——

……………八木春馬（リスク・マネジメント・システム研究所） 1

## 研究報告 2——「企業における危機管理体制構築」

——グローバルスタンダードの危機管理制度をいかに導入するか——

……………原田 泉（NEC 総研） 10

年次大会プログラム——日本危機管理学会第 7 回年次大会 …………… 14

部会プログラム——日本危機管理学会第 6 回関東部会 …………… 15

既刊「年報危機管理研究」（第 1 号～第 6 号）目次…………… 16

あとがき

## 第 8 号 2000 年 3 月

序 文——大学の危機によせて……………佐藤俊夫（国士舘大学） i

統一論題の解題——人間と企業の危機……………荒川邦寿（国士舘大学） 1

統一論題研究報告 1——男たちの“黄昏”

——オスをメス化する「環<sup>かん</sup>ホル」商品と、21 世紀日本人の存在的危機——

……………山田博士（山田博士いのち研究所） 2

統一論題研究報告 2——実効的危機管理対策を探る……………石川 昭（青山学院大学） 11

自由論題研究報告 1——危機管理の概念とわが国の対応……………宮脇岑生（大東文化大学） 22

年次大会プログラム——日本危機管理学会第 8 回年次大会 …………… 31

既刊「年報危機管理研究」（第 6 号～第 7 号）目次…………… 33

あとがき

## 第 9 号 2001 年 3 月

序 文——「リスク対策とリスクの認識主体」……………黒川行治（慶應義塾大学） i

統一論題の解題——企業組織の危機管理……………石川 昭（青山学院大学） 1

統一論題研究報告 1——企業における Y2K 問題の危機管理 ……………原田 泉（日本電気） 3

統一論題研究報告 2——分散開発環境におけるコントロールの監査について ……………柳田隆憲 9

自由論題研究報告 1——北朝鮮の軍事戦略……………杉之尾宜生（防衛大学校） 15

自由論題研究報告 2——マフィア化する日本のウラ社会組織

……………保良光彦（日本リスクコントロール(株)） 20

年次大会プログラム——日本危機管理学会第 9 回年次大会 …………… 26

既刊「年報危機管理研究」（第 6 号～第 8 号）目次…………… 27

あとがき

## 第 10 号 2002 年 5 月

環境問題と危機管理 ……………石川 昭 1

金融危機と会計政策

——98 年金融機関救済措置を巡って—— ……………嶋 和重 9

経営経済学と EU—規定の環境管理 ……………上武健造 25

民事再生と危機管理 ……………青木康國 47

企業のリスク・マネジメント

——モニタリング機能の強化—— ……………土田義憲 55

## 第11号 2003年 4 月

### 情報資産保護のための企業の危機管理

|                                     |      |    |
|-------------------------------------|------|----|
| ——今、必要な情報セキュリティマネジメント：ISMS への取り組み—— | 藤本正代 | 1  |
| 日本オリンピック委員会(JOC)作成                  |      |    |
| 「危機管理マニュアル」の法的課題                    | 菅原哲朗 | 11 |
| 9・11米中枢同時多発テロ事件における危機管理の一考察         | 宮脇岑生 | 25 |
| 医療 IT 化と危機管理                        | 八木春馬 | 41 |
| 芸術文化行政における政策リスクマネジメント               | 佐田啓二 | 55 |

## 第12号 2004年 4 月

|                  |      |    |
|------------------|------|----|
| バイオテロと日本の危機管理    | 黒木新司 | 1  |
| 現代日本の少子高齢社会と国防意識 | 松田純清 | 15 |
| バイオテロリズムについて     | 関 肇  | 47 |
| 国防費から見た国際関係の一考察  | 井内 宏 | 55 |
| 環境政策と安全保障政策の同盟   |      |    |
| ——戦略的思考による連動——   | 海上知明 | 71 |

## 第13号 2005年 5 月

|                   |      |    |
|-------------------|------|----|
| 21世紀の危機管理システム     | 石川 昭 | 1  |
| 銀行破綻とコンプライアンス     | 八木春馬 | 5  |
| 多重危機への対応          |      |    |
| ——自然システムの社会への適用—— | 海上知明 | 27 |
| 歴史に学ぶ国家戦略の危機      | 井沢開理 | 41 |
| 環境経営と CSR についての覚書 | 鈴木幸毅 | 51 |

## 第14号 2006年 3 月

|                                  |      |    |
|----------------------------------|------|----|
| コーポレート・サステナビリティを評価する経営品質のリスク要因   | 高梨智弘 | 1  |
| グローバル都市における危機管理の情報通信技術利用         | 原田 泉 | 11 |
| 環境戦略が外交的危機に及ぼす効果                 |      |    |
| ——環境戦略と日中連携——                    | 海上知明 | 23 |
| 日本の危機管理政策決定過程における自民党政務調査会の影響力と役割 | 丹羽文生 | 33 |
| 環境影響火災とリスクマネジメント                 |      |    |
| ——危険物取扱組織におけるコミュニケーションプロセスの再編——  | 辻本 篤 | 43 |

## 日本危機管理学会学会賞規程

第1条（制定）本学会は、学会賞授与の規定を設ける。

第2条（目的）学会賞は、本学会が危機管理の理論とその応用について学問的及び実践的に貢献するところ大きいと認める個人及び団体を顕彰することを目的とする。

第3条（学会賞の種類及び受賞者の数）学会賞の種類と内容及び受賞者の数は、次に規定する通りとする。

1. 学術貢献賞：多年にわたり、特に優れた研究業績を挙げてきたと認める会員に授与する。受賞者の数は特に定めない。
2. 研究奨励賞：若手研究者の研究を奨励するため、危機管理の理論と実践に関する研究論文を本学会誌に公表し、若しくは研究成果を年次大会において報告し、それが優秀と認められた会員に授与する。
3. 学会貢献賞：危機管理の理論とその応用並びに実践に関する本学会の活動に対して協力、貢献するところ大きいと認める法人団体に授与する。受賞者は若干名とする。

第4条（授賞の対象）1. 学術貢献賞の対象論文等は、年次大会年の2年前までに、また研究奨励賞は、同1年前までに公にされたものとする。

2. 学会貢献賞の対象は、理事会の決定に委ねる。

第5条（表彰・授与）1. 表彰に際しては、表彰状を授与する。

2. 授与は、本学会年次大会の日に行う。

第6条（審査委員会）1. 審査委員会は、審査委員及び特別委員で構成する。委員長は審査委員の互選による。

2. 審査委員は、会長が指名する。委員の任期は3年とする。
3. 審査委員会は、審査の適正を期すため特別委員を委嘱することができる。特別委員の職務は、審査終了をもって終える。

第7条（候補作品等及び受賞制限）1. 審査委員会は、学術貢献賞及び研究奨励賞の候補作品を自薦及び他薦に基づき決定する。学会貢献賞の授与の決定は、理事会に委ねる。

3. 同じ候補者が同じ年に学会賞を重複受賞することはできないが、連続して受賞することは妨げない。

第8条（学会賞授与の決定）学会賞授与は、審査委員会による審査の結果報告に基づき理事会が審議し、決定する。

第9条（所管）学会賞の所管は、副会長とする。

第10条（規程の改廃）本規程の改廃は、理事会がこれを行う。

付則1. 第1回学会賞の受賞者については、規程にとらわれず、2002年4月1日以降に業績を対象として選考、授与する。

2. 研究奨励賞の授与は、論文等を公刊した年月日に満40歳以下である者とする。
3. 本規程は、2005年3月24日に施行する

## 編集後記

昨今の社会の状況をみていると、地球環境では天候不順による災害や地震の発生、国家レベルではイラク戦争の未解決によるテロの発生や北朝鮮による核の脅威、企業レベルでは M&A や不祥事による事業継続の破綻など、多くの危機に晒されています。

このため、多くの国民には馴染みの薄かった「危機管理」という専門用語が日常的に使われるようになってきました。たとえば、「官邸の危機管理能力に問題がある」といった具合です。

この意味で、危機管理学会の役割は以前にも増して大きくなっています。本号では「危機管理研究」において発表された論文を末尾に収録してあります。これらの論文が社会に役立つことを祈ってやみません。

最後に、(株)大森印刷の大森社長を初めとして、関係者の皆様に厚く御礼申し上げます。

〔編集担当 石崎 忠司（中央大学）〕

---

2007 年 4 月 10 日発行

日本危機管理学会誌

## 危機管理研究 第15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 Management Society of Japan

日本危機管理学会 事務局

〒154-8515 世田谷区世田谷4-28-1

国土館大学政経学部 戸田容弘 研究室

電話：03-5481-3185

印刷所 (株)大森印刷

# Crisis Management Review

No. 15

April 2007

## CONTENTS

|                                                                                                                                                                             |                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----|
| Preface : Risk of Hospital Reliability.....                                                                                                                                 | Morooka, Kozi     | 1  |
| The case study of Tairano Kiyomori at 'Heiji No Ran' :<br>Crisi Management learned from Japanese ancient war chronicle<br>.....                                             | Unakami, Tomoaki  | 5  |
| The International Risk Management Examined By The Legal Professional :<br>Since Trino 2006 Winter Olympic to Beijing 2008 Summer Olympics<br>.....                          | Sugawara, Tetsuro | 19 |
| Management Strategy and Crisis and Risk Management of New Ventures :<br>Based on the case studies of various implementation effort<br>faced up to business continuity ..... | Obuchi, Masao     | 33 |
| The General Index of Crisis Management Review .....                                                                                                                         |                   | 45 |

Published by

Crisis Management Society of Japan