危機管理研究

第25号

[一般論文]	
loT時代に向けてのサイバー危機管理の現状と我が国の課題 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	1
中国の人口減少と習近平政権の危機管理	
	14
高齢化が進む日本におけるスポーツの担う役割 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・安藤裕一	23
米国による「航行の自由作戦」が日米中三カ国に及ぼす影響に関する研究・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	29
電機産業における受動的撤退リスク:シャープと東芝を事例として ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	43
「日本モンゴル危機管理国際学術交流会 報告」	55

2017年3月日本危機管理学会

IoT 時代に向けてのサイバー危機管理の現状と我が国の課題

原田 泉*

要旨

標的型攻撃等の出現により防御中心の情報セキュリティが、事後対策を重視したサイバー事業継続へと移行しつつある。また IoT の普及は社会のサイバーリスクを激増させるが、これに対しては多重防御、セキュリティ・バイ・デザイン、人工知能などによる対応が望まれる。一方、国際テロ対策や安全保障の面からは、信頼確認制度、通信傍受の検討、サイバーインテリジェンスの強化、サイバー国境管理によるサイバー攻撃の阻止が必要である。

キーワード:標的型攻撃, 多重防御, セキュリティ・バイ・デザイン, 通信傍受, サイバー国境管理

1. はじめに

近年,標的型攻撃が進化する中で,情報セキュリティは,サイバー攻撃からいかに防御するかという段階から,攻撃を完全には防ぎきれないとの認識の下,いかに被害を最小化し,企業の事業継続や社会機能の維持を行っていくかにその重点が移行している。

特に今後 IoT (Internet of Things) が進展し、様々な「モノ」がインターネット等のネットワークにつながる社会になると、社会全体にとってサイバー攻撃の脅威が飛躍的に拡大すると考えられる。

一方, サイバー空間での安全保障も, 単純な攻撃や嫌がらせから, サイバー諜報活動や社会インフラ等の重要施設に対する物的損害を伴う有効な攻撃, すなわちサイバーインテリジェンスや本格的サイバー戦争へとその中心を移している。

2020 年東京オリンピック・パラリンピックもひかえ¹¹, サイバー攻撃の更なる激化が懸念され、また国際テロ対 策でもサイバー空間からの情報収集が必須となる状況を 鑑み、本稿では、最近のサイバーセキュリティの手法の 変化、IoT 時代におけるサイバー攻撃の特徴や実例を述 べるとともに、我が国がこうした状況に際して採るべき 政策を提言したい。

2. 情報セキュリティからサイバー事業継続へ

2.1 標的型攻擊

*国際社会経済研究所 主幹研究員

昨今, 巷ではネット上での情報の漏洩や流出, ウイルスの感染など, 社会的な信用不安を引き起こす事件が後を絶たない。ネットワークを利用するということは, コンピュータへの不正侵入やデータの改ざん, 破壊といった安全を脅かす危険因子と隣り合わせになることを意味し, 常に様々な危険に晒されていることを認識しなければならない。

2015年5月に日本年金機構で起きた125万件の情報 漏洩事件は、公的機関からの流出では史上最大のもので、 国民の重要な情報が漏れた点で極めて重大な問題といえる²¹。

ここでのサイバー攻撃は、標的型メールと呼ばれ、特定の企業や組織を狙って、重要な情報や知的財産を盗むものである。またこの攻撃は、不特定多数の対象にばらまかれる通常の迷惑メールとは異なり、対象の企業や組織に対するメールの文面は、業務でやりとりしているメールの送信者、よく使われているメールの件名やあて先、内容、添付ファイルの形式、署名などを真似て、受信側をだまそうとする巧妙なものが多い。また、そのウイルスは、ウイルス対策ソフトでは検出されないものが多く、感染に気付く前に被害が拡大してしまうのである。

2.2 多層防御

このような標的型攻撃を従来の方法で防ぐことは困難 であり、複数の防御手段を同時に実施して防御する多層 防御の対策を取る必要がある。

多層防御とは、連続した防御壁によるリスク管理手法であり、攻撃検知センサーを入口、内部、出口に多重導入することで、一連の攻撃をどこかで断ち切るのである。

同時に、感染を早期に検知するための統合監視、感染リスク軽減のユーザ教育、そして万が一のインシデント発生にも対応できる組織体制の整備など、技術的な対策と人的な対策の両方で対策を行うことで、標的型攻撃から情報資産を守るのである。

2.2.1 入口対策, 出口対策, 内部対策

ここでいう入口対策とは、感染(侵入)を防ぐ対策で、 偽装メールの検知や web サイトからのダウンロードの 検知、それにスパムメールや疑わしいメールのブロック が主な内容である。一方、出口対策とは、感染後の被害 を最小限に食い止める対策で、疑わしい通信、URLへ の通信を検知し遮断するのである。

また、内部対策として感染を予防や防止するために、サーバセグメントへの疑わしい通信を検知し遮断するほか、感染拡大の挙動を示す端末を検知したり、端末から C&C サーバへの通信を検知し、疑わしい動作を示す端末を隔離するといった端末のセキュリティ対策の強化を行う。

近年のサイバー攻撃は複雑かつ巧妙化しており、従来 のような入口・出口対策だけでなく、このような内部対 策も重要になっているのである。

また各ゾーンに配置する侵入検知システム(Intrusion Detection System: IDS) は、検知能力に優れている製品も多いが、遮断機能が装備されていない場合には、SDN(Software-Defined Networking³⁾を利用し、多層防御と防御の自動化を行うのである。

加えて、総合的対策として、ユーザー教育や監視強化を行って、制約・残存リスクを排除する。ここでは、各製品の検知ログ⁴⁰を一元管理し、重要度を判断し、各製品のログから疑わしい挙動を示す端末を隔離、通信経路を変更するのである。

他方、最新の動向としては、ビッグデータ分析技術を 活用して、システムに蓄積された膨大なアクセス履歴や メールの文面、添付ファイルなどを分析し、人間の目に は見えない挙動を検知する仕組みも研究が進み、すでに 製品化されているものもある。

2.2.2 ログの監視と管理の一元化

事後対策の基本中の基本といえるのが社内の各種デバイスやネットワークのログ監視と管理である。ログを監視し管理することで不正アクセスがなされた形跡を短時間で発見し、実害を防ぐための対処にすばやく移ること

が可能になる。近年、より高度化し多様化する情報漏洩のインシデントや漏洩するデータ量が増加傾向にあることから、その際の予兆検知と状況・原因の調査、被害範囲の確認にログの活用が有効であると考えられるようになってきた。

また、ログによるモニタリングと分析基盤構築には、まず点在するログを一元的に統合し、同じ運用ルールで管理することが重要である。ログなどで不正アクセスが判明し、攻撃者によって秘かに仕掛けられたバックドアが発見された場合、それは、標的型攻撃が実際に準備されたことを意味する。

2.2.3 暗号化 (Encryption)

暗号化とは、許可された者にのみ情報を読むことができるよう一定の規則に従って情報を変換することである。データ自体を暗号化しておけば、万が一社外に持ち出されたとしても、復号化キーを持たない第三者はデータの中身を参照できない。つまり暗号化がリスク排除の最終的な防御手段となる。

2.3 内部不正対策

情報流出の原因は、標的型攻撃など外部からの攻撃だけでなく、組織内部からの漏洩もある。特にシステム管理者による漏洩が行われた場合には、甚大な被害が生じる可能性がある。内部の人為的な不正や、ミスによる情報漏洩を防ぐためには、情報流出につながるリスクの分析を定期的に行ったうえで、その都度適切な対策をアップデートし続けることが必要となる。

2.4 事後対応, 事後対策

サイバー攻撃手法は日々進化し、パソコンやアプリケーションソフトの脆弱性は、最新のセキュリティパッチを当てたとしても、新たな脆弱性はいずれ攻撃者に見つかってしまう。その新たな脆弱性への対策セキュリティパッチが作成される前に攻撃されると、パソコン側で防ぐことは難しいと言わざるを得ないのが現状である。

このような状況に対抗するために前述の多層防御対策 もあるが、未知のサイバー攻撃手法に対して万能という わけではない。

多くの組織の情報セキュリティ担当者は, 当然, 標的型 攻撃がこのように行われることを知っており, そのため にセキュリティ対策製品の導入や, 情報機器を保護する ためのルール作り、社員への啓発活動などを実施しているのだが、それでも標的型攻撃を含めた高度なサイバー 攻撃を完全に防ぐことは困難と言える。

冒頭で述べた日本年金機構の標的型攻撃は、電子メールを使って攻撃用ソフトウェアをパソコンに送り込む手法がとられたが、ほかの事例では異なった侵入経路が様々存在する。最近は企業内での利用を制限するケースが多くなったが、USBメモリを使って侵入する手法は、イランの核燃料施設を襲ったスタックスネット5の事件で有名である。

また、Web サイト経由で侵入を許すケースもある。 怪しげな Web サイトの閲覧は当然そのリスクが高く、 一般企業や組織の Web サイトでも、そのサイトがサイ バー攻撃を受けて悪意のあるコードが埋め込まれている と、同様に攻撃用ソフトウェアをパソコンに取り込んで しまうことになる。

一方、インターネット上のファイル共有サービス経由での侵入も考えられる。何からの方法で ID とパスワードが攻撃者の手に渡ると、そこにあるファイルが知らないうちに攻撃用ソフトウェアに置き換えられてしまうケースもある。その他にも、人の心理や弱みにつけ込んだ手法(ソーシャルエンジニアリング)も高度化している。

したがって、特定の侵入経路に対する防御対策を行った上で、さらにその他の侵入経路からサイバー攻撃を受けてパソコンが感染してしまった場合を想定した事後対策が必要となるのである。

技術の高度化により、従来使ってきたセキュリティ対 策製品では防ぎきれなくなっているサイバー攻撃に対 し、技術的な対策を補完するためには、企業や組織内の インシデント対応体制強化や利用ルールの厳格化などの 運用による対策が不可欠になる。

2.5 サイバー事業継続

サイバー攻撃の進化,多様化に対応し企業の情報セキュリティ担当者は,攻撃を未然に防げば良いというこれまでの考え方を改める必要が出てきている。

すなわち、未然防止型の事前対策だけではなく、インシ デントの発生を前提とした事後対応、事後対策がより重 要になっているわけだ。

これまでの未然防止型の事前対策は、システムをより 強固にすることを主眼に置き、その脆弱点を塞いだり攻 撃を遮断したりといったことが中心的課題であった。し かし、事後対策では、「インシデントは必ず発生するもの」という前提に立ち、インシデント発生時に被害を最小限に食い止めながら、攻撃を早期に終息させることが中心的課題となるのである。これは企業や組織における事業継続の考え方と共通するものがあり、情報セキュリティへの事業継続概念の導入、すなわちサイバー事業継続ともいえるのである。

また、インシデントが発生した場合、内部または外部からその報告を受け、インシデントとして対応するかのトリアージ(インシデントの対応要否、優先度づけ)を直ちに行うのである。トリアージの結果、インシデント対応を行う必要があると判断した場合、インシデントに関する事象分析を行い、それを基に影響範囲や被害内容などを特定し、被害内容に応じた対策を講じるのである。そして必要に応じて関係組織などへの情報公開も行うのである。

インシデントへの対応を行う際には、「いつ、誰が、 どういった方針で対応するのか」また「意思決定は誰が 下すのか」といった運用ルールと役割分担を事前に明確 に決めておくことが重要である⁶。

繰り返しになるが、日本年金機構事件からの学ぶべき 教訓があるとすれば、標的型メールの攻撃を防ぐことは 極めて困難であり、侵入を前提とした事後対策が必要で あるということと、実際の業務遂行上の都合でセキュリ ティポリシーを蔑ろにしてはならないということ、そし て、外部からの指摘や通信の監視が大変有効であったと いうことである。

特に特定の侵入経路に対する防御対策を行った上で、さらにその他の侵入経路からサイバー攻撃を受けてパソコンが感染してしまった場合を想定した事後対策が必要となるのである。また技術の高度化により、従来使ってきたセキュリティ対策製品では防ぎきれなくなっているサイバー攻撃に対し、技術的な対策を補完するためには、インシデント対応体制の強化や利用ルールの厳格化などの運用による対策が不可欠になる。

マイナンバー対応,個人情報保護の面からも企業と組織にとって、もはやサイバー攻撃への対応は、情報セキュリティの担当者レベルで対応するのではなく、経営者、組織の長が責任をもって対応しなければならないリスクとなったのである。

サイバーリスクを他のリスクと相対評価して,企業や 組織の総合的危機管理・事業継続の一部として対応をし なければならない段階に来ているのである。

3. IoT 時代のサイバー危機管理

3.1 IoT への攻撃

社会の様々な「モノ」がインターネット等のネットワークに繋がる「IoT(Internet of Things)」は、人々の生活や産業構造に大きな変革をもたらしている。一方、このような技術の進歩に対して安全安心の確保が追い付かない現状も見えてきた。到来しつつある IoT 社会においては、通信機器やコンピュータのみならず、これまでサイバー攻撃への防御をしていなかった工場システム、制御機器、家電、自動車等の様々な機器・システムがインターネットに接続され、攻撃を受ける可能性が生じるのである。

また、2016年2月初めにホワイトハウスが発表した政府のサイバーセキュリティ国家行動計画(CNAP)では、各種センサーや機器、家電製品などがネットワークに接続するスマートホームの到来が予見され、このような IoT が抱える脆弱性にも言及されている。2015年米国議会は、IoTが経済成長にもたらす恩恵やプライバシー侵害の懸念、個人データの暗号化といった点について、公聴会を開いてきた。今回の行動計画では、ホワイトハウスは国土安全保障省(DHS)がアンダーライターズ・ラボラトリーズととともに、ネットワークに接続される機器の安全性を評価するための「Cybersecurity Assurance」プログラムでの策定を進めていることも明らかにしており、評価対象には、冷蔵庫や医療用点滴ポンプなどが含まれる可能性もあるとしている。

2016年3月、米連邦捜査局(FBI)は自動車の運転者に警告を発する声明を公表した"。この声明は FBI と米運輸省道路交通安全局の共同で作成されたもので、MY2014 という自動車のラジオモジュールで見つけられた脆弱性についての研究を引用している。その声明によれば、自動車はサイバー攻撃に対して著しく脆弱性が高まっている¹⁰。

3.2 IoT 時代のサイバーセキュリティ

IoT 社会では、コンピュータなどの情報・通信機器だけでなく、世の中に存在する様々な「モノ」に通信機能を持たせ、インターネットに接続したり相互に通信することにより、自動認識や自動制御、遠隔計測などを行うのである。ここでいう「モノ」とは、スマートフォンのように IP アドレスを持つものや、IP アドレスを持つセンサーから検知可能な RFID タグを付けた商品、IP ア

ドレスを持った機器に格納されたコンテンツのことである。

そして、このような到来しつつある IoT 社会においては、通信機器やコンピュータのみならず、これまでサイバー攻撃に対する防御をしていなかった工場システム、制御機器、家電、自動車、ロボット、スマートメーター等の様々な機器・システムがインターネットに接続され、攻撃を受ける可能性が生まれるのである。そこでは、無数の機器やシステムがネットワークに接続されることになり、脆弱性が見つかったからといってすぐに交換と言うわけにはいかない。IoT では小さな機器が多く、設置環境も様々で、OS のバージョンアップだけでなく、アンチウィルスソフトのインストールも事実上不可能なのである。

IoT 社会においては、様々な「モノ」がインターネット等のネットワークに接続され、そこから得られるビッグデータの利活用等により新たなサービスの実現が可能となるため、エネルギー分野、自動車分野、医療分野等における IoT システムのセキュリティに係る総合的なガイドライン等の整備が不可欠であり、また、ヘルスケア機器や家電、自動車、HEMS(ホーム・エネルギー・マネジメント・システム)、クラウドサービスの提供者など、各業界が連携し、横断的に守るべきセキュリティレベルの基準も必要となる。

まずは、インターネットに無闇に繋ぐのではなく、本 当に必要があるかどうか、リスクを考慮してから繋ぐこ とが肝要となる。

3.2.1 SDN (software-defined networking)

このような中にあって、前述の SDN (software-defined networking) 利用での隔離はサイバー攻撃の危機管理には有効といえる。

IoTでは膨大な数のデバイスがネットワークに接続されたおり、脆弱性が見つかったら交換するとの考え方自体が、現実的にはあり得ない。したがって、攻撃を受けた際に、SDNの利用により通信フローを制御して、遠隔操作の通信経路自体を発生させないようにし、外部ネットワークから、各デバイスの通信機能へのネットワーク侵入を防止する対策を講じるのである。ここでの防御方法は、SDNをチップやソフトの形にして、機器やシステムをネットワークに繋ぐ際にその接続点に組み込むのである。これによって、通信フローを制御して、外部ネットワークから、各デバイスの通信機能へのウイ

ルス等の侵入を防止するとともに、万が一侵入された場合でもいち早くその機器やシステムをネットワークから 隔離し、遠隔操作の通信経路自体を発生させないように して被害の最小化を図るのである。

3.2.2 セキュリティ・バイ・デザイン(Security By Design)

しかし、このように既存の機器やシステムにセキュリティを後付けで導入しても、IoTシステムが本質的に安全になるものではなく、むしろコストの大幅な増加の要因となる。そこで、システムの企画・設計段階からセキュリティの確保を盛り込むセキュリティ・バイ・デザインの考え方が重要となるのである。脆弱性を無くすようにシステムや機器の企画・設計段階からセキュリティの確保を盛り込むセキュリティ・バイ・デザインを普及し実施することが今後なにより重要になる。

たとえば、スマートシティ全体のサイバーセキュリティを考える場合、設計段階から安易に外部のインターネットには接続せず、閉ざされたネットワーク空間を作ることも一つの考え方といえる。

3.2.3 人工知能

加えて、人工知能の技術「ディープラーニング¹¹¹(深層学習)」を使ってリアルタイムにネットワークの通信トラフィックを監視し、サイバー攻撃に共通するデータや送信元、接続数などの情報を人工知能が蓄積して解析し、その中で異常を検知して、新たな脅威の予測と迅速な対策を行うようなサイバーセキュリティの研究開発も喫緊の課題であり、国を挙げて取り組む必要があろう。侵入を防止するとともに、万が一侵入された場合でもいち早くその機器やシステムをネットワークから隔離し、遠隔操作の通信経路自体を発生させないようにして被害の最小化を図るのである。

4. 重要インフラへの攻撃

他方,近年重要インフラに対してのサイバー攻撃が増加している。

米国では重要製造セクターへのサイバー攻撃が、2015年度に倍増している。国土安全保障省(DHS)が発表した報告によると、2015会計年度に同省ICS-CERT¹²⁾が調査に乗り出した重要製造セクターに対するサイバー攻撃件数は前年度のほぼ2倍に増えているという。重要製造インフラには、自動車、航空機器、金属・機械・電

気機器製造業などが含まれる。

ICS-CERT が 2015 会計年度に調査したサイバーインシデントは 295 件で、その内およそ 3 分の 1 にあたる 97 件は重要製造セクターからの報告が占めていた。また、サイバーインシデント総件数自体も前会計年度から 20%増加している。重要製造セクターに次いでサイバーインシデントが多かったのはエネルギー・セクターで 46 件。以下、水道・下水システム・セクターが 25 件、輸送システムが 23 件となっている。

これらのサイバー攻撃で何らかのデータ流出が発生したかどうかは不明だが、ICS-CERT は、サイバー脅威について公に警告するとともに、重要インフラに関わる企業に対してサイバー攻撃への注意を非公式に呼びかけている^[3]。

また、欧州でもこのような状況に対応し、欧州議会域 内市場委員会は、2016年1月14日、重要インフラ(エ ネルギー, 交通, 金融, 医療機関等) や, 検索エンジン, クラウド・サービス等の・デジタル・サービスを提供す る事業者に対して、サイバーセキュリティの強化を求め る規則を承認した。新規則は、欧州連合全域に対して、 ネットワークと情報システムについて高度な共通レベル のセキュリティ対策を求めるもので、現在サイバーセ キュリティ・システムが28か国で分散している状況を 終結されることを目的としている。欧州加盟国は、基準 に基づいて, 重要サービスを提供する事業者を特定する。 重要インフラ提供者に加えて、検索エンジンやクラウド サービスを提供するオンラインサービス事業者も安全性 を確保するための措置を講じなければならなくなるほ か、重大事故について各国の規制当局に報告することと なる14)。

一方、最近話題になった重要インフラへのサイバー攻撃の実例として、ウクライナの停電事件がある。これは、ハッカーのサイバー攻撃によるものと SANS ¹⁵産業制御システム (ICS) チームが断定したものである。ハッカーは「BlackEnergy」と呼ばれるマルウェアを使って、ウクライナ国内の複数の地域電力会社のシステムに侵入した。停電に成功した後は「KillDisk」と呼ばれるツールを使って復旧を妨害し、DoS 攻撃で電力会社が顧客からの停電報告を受けられないようにしていたという。この事件では犯人はまだ特定されていないが、攻撃は、マルウェア、電話システムへの DoS 攻撃、停電の直接的な原因となった何らかの攻撃、という 3 つから構成されており、停電自体はマルウェアではなく犯人が直接何らか

の操作を行ったと見られている160。

他方、日本においては、2000年12月、いわゆるサイバーテロなど、情報通信ネットワークや情報システムを利用した国民生活や社会経済活動に重大な影響を及ぼす可能性があるいかなる攻撃からも重要インフラを防護することを目的として、「重要インフラのサイバーテロ対策に係る特別行動計画」が、情報セキュリティ対策推進会議において決定され、2004年7月から、高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部(IT総合戦略本部)の情報セキュリティ専門調査会に設置された情報セキュリティ基本問題委員会において、IT社会の基盤となる情報セキュリティに関する基本的な課題について検討が行われた。その結果、2005年4月に、重要インフラにおける情報セキュリティ対策のあり方について提言する「情報セキュリティ基本問題委員会第2次提言」18)が策定されている。

5. 国際テロ対策

5.1 米国の対策

オバマ大統領は 2015 年 12 月 18 日に「一匹狼」型のテロ計画を検知することは難しいと述べ、ホワイトハウスがテロ計画を未然に発見するためにハイテク・コミュニティと連携していくとの方針を発表した。大統領はこの席で、暗号化技術を用いた通信を追跡することが困難であるとの司法当局の懸念も代弁した。また、最近発生したテロ事件の内、パリ同時多発テロでは犯人が暗号化技術で保護された通信アプリ、テレグラムや WhatsAppを使っていたと捜査当局が発表した。サンバーナーディーノの事件(*)では、まだこのような証拠は見つかっていないが、オバマ大統領は、暗号化技術の普及でどのような対策を取るかについて見直さねばならないと述べ、政府が来年初めにも発表すると見られる暗号化技術に対する新たな声明でこれまでの方針が変わる可能性も示唆した²⁰⁾。

米国政府関係者によると、米軍サイバーコマンドはイスラム国のサイバー空間上での活動妨害に利用できるマルウェアを開発しているとのことで、国防総省も、テロ組織へのサイバー攻撃の頻度・範囲拡大を検討しているという。

しかし、FBI や情報機関からは、イスラム国のインターネット、SNS、携帯電話の利用を制限し過ぎると、彼らの所在地や指揮系統、意図を探る手がかりが失われ

るとの意見が出ており、対抗組織や人道的支援組織の活動に影響が及ぶことも懸念されている。

また、専門家は、サイバー攻撃の拡大でテロリスト等が暗号化技術や衛星通信、USBメモリの交換といった 追跡され難い手段をより活用するようになる可能性も指 摘している。

一方,ホワイトハウスは、テロ組織が使う携帯電話やコンピュータ、その他の電子端末を特定できる状況でターゲットを絞ったサイバー攻撃を仕掛ける方針に傾いているという。関係者によると、サイバーコマンドは、オバマ大統領がイスラム国への空爆などを承認した2015年8月から限定された範囲でサイバー攻撃も行っているが、国防総省の中では、トロイの木馬型ウイルスやDoSなどの攻撃に踏み切るべきとの主張もある。これに対して、オバマ政権は、イスラム国関連ウェブサイトやアカウントを閉鎖しながら、その他のものは放置してイスラム国支持者を追跡・殺害するという折衷策を取っている²¹⁾。

これに加え、米国の政府高官は、テロリストのインターネット利用対策をテクノロジー企業幹部と協議している。政府関係者によると、オバマ政権で安全保障を担当する政府高官が多数カリフォルニアを訪れ、インターネットを使って兵士の募集や洗脳、テロの計画などを行うテロリストへの対抗手段について、テクノロジー業界からの意見を求めるという。また、暗号化技術も議題の1つにはなるが、政府関係者によると、主要なトピックにはならないという²²。

5.2 中国の対策

他方、中国でも対テロ法が制定された。

中国は 2015 年 12 月 27 日、米国テクノロジー企業やオバマ大統領が懸念を表明していた対テロ法を正式に制定した。ニューヨーク・タイムズ紙によると、同法は中国政府機関に技術援助と暗号復号化の協力を提供するようテクノロジー企業に義務付けた。ただし草案時にあった特定の固有データを政府に開示するよう義務付ける条項は削除されているという。

米国のテクノロジー企業は同法の下,中国で操業を続けるには企業秘密も政府に引き渡さねばならなくなると反発している。2015年8月には業界団体が,米国を訪れる習近平国家主席に直接,懸念を伝えるようオバマ大統領に求める書簡を送っていた。オバマ氏も中国がテクノロジー企業をターゲットにした規制を増やしているこ

とに懸念を表明し、対テロ法についても米国との商取引 を続けたいのであれば、修正が必要としていた²³。

5.3 カザフスタンの対策

このほか、カザフスタンでもインターネット・トラフィックの監視強めている。カザフスタン政府は、中国の「グレートファイアウォール」と同様に、暗号化された通信を傍受・解読することができるネット検閲システムを2016年1月より運用開始するという。

同国電気通信最大手,カザフテレコムの発表によると,同社やその他電気通信事業者は,国内法により同国内に入ってくる暗号化されたウェブやモバイル通信のデータを傍受することが義務付けられるという。

同社は、これを国外のインターネット・リソースにアクセスする国内ユーザに安全なネット接続を提供するためと説明しているが、実際にはユーザの通信を政府が覗き見ることを可能するもので、説明とは全く正反対の結果になると考えられる。

中国の「グレートファイアウォール」と違うのは、外国サイトとの通信リクエストを傍受する「安全保障証明」をコンピュータ、スマートフォンにプリインストールするよう国民に義務付けることで、中国のシステムと同じ効果がより安価に得られるということ。これによって、カザフスタンの電気通信事業者及び同国政府は、SSL、HTTPSによる暗号化を回避することができる²¹。

6. 日本の現状と課題としての通信傍受

6.1 日本の「サイバーセキュリティ戦略」

日本に対するサイバー攻撃は 2014 年に約 256 億 6000 万件,発信元 I P アドレスの約 4 割は中国領内であり、韓国、ロシア、米国がそれに次ぐ。ただしサイバー攻撃者は他国のサーバを使ってサイバー攻撃を仕掛けることも多く、必ずしも攻撃者の国籍を示しているわけではない²⁵⁾。

以上のような状況に対し、日本の「サイバーセキュリティ戦略」の改訂が2015年9月4日閣議決定で行われた²⁶⁾。そこでの基本認識は、サイバー空間は「国境を意識することなく自由にアイディアを議論でき、そこで生まれた知的創造物やイノベーションにより、無限の価値を産むフロンティア」で、あらゆるモノとヒトがインターネット等のネットワークにより連接され、実空間とサイバー空間との融合が高度に深化した「連接融合情報社会

(融合情報社会)」が到来しつつあるとの見解が示された。 これはまさに IoT 社会を想定するものである。

また、「サイバーセキュリティ戦略」の目的は、「自由、公正かつ安全なサイバー空間」を創出・発展させ、もって「経済社会の活力の向上及び持続的発展」、「国民が安全で安心して暮らせる社会の実現」「国際社会の平和・安定及び我が国の安全保障」に寄与するとされている。それでは、日本がサイバー空間の守るべき自由と安全とはいかなるものなのか。

サイバー空間が現実の社会の一部であるなら、当然日本国内におけるサイバー空間は日本の法体系の中にある。したがって、そこで守られるべき自由は、日本国憲法における基本的人権の中の自由権にある精神の自由であり、思想・良心の自由、信教の自由、学問の自由、集会・結社・言論・表現の自由、通信の秘密である。

また日本では、プライバシーの権利は憲法には載っていないが、第13条の「個人の尊重」との関連で個人のプライバシーの尊重も同様に考えられる方向にある。

一方,国民の生命と財産を守ることが国家としての責務である。今般の国際情勢を鑑みるに,国際テロから国民を守るには,英米からの関連情報提供が鍵となる。政府は特定秘密保護法等法整備を進めているが,インテリジェンスの世界はギブアンドテイクであり,我が国が提供できる情報も必要となる。そのような情報を収集するための手段も含め,今後国際テロに関する後述の通信傍受を検討していく必要があると思われる。

6.2 国際テロと通信傍受

一方、スノーデン事件で明らかになった日本に対する 米国の国家安全保障局(NSA)等の情報搾取は変わら ず続いている。

これらによって知的財産や個人情報が詐取されている ばかりか、日本国民の基本的人権やプライバシーが侵害 されている。この状況を善処しなければならない責任が 日本政府にはある。

しかし一方では、米国等の通信傍受・情報搾取に対して、積極的に異議を唱え対立することは、国際テロ対策 との関係で難しい局面にある。

国際的にも 2014 年 11 月には国連人権委員会が、通信監視の制限を求める決議案を採択したが、以下のように国際テロ対策との関係で、米国への批判は衰えつつあるのが現状である²⁷。

国連人権委員会は2014年11月25日, 国家による通

信監視や個人情報の無差別収集の制限を求める非拘束の 決議案を全会一致で採択した。同決議は、米国国家安全 保障局(NSA)やその他情報機関による通話記録など のメタデータ収集等によるプライバシー侵害の危険を訴 えてはいるが、米国といわゆる「ファイブアイズ」とし て知られるオーストラリア、ニュージーランド、英国、 カナダの同盟国が、メタデータ収集は必要なテロ対策 であるとし. これを「極めて侵入的 (Highly intrusive)」 とする語句の削除を働きかけたため、メタデータ収集を 非難するまでには至っていない。今回の決議は、NSA がドイツ首相やブラジル大統領の通話を傍受していたと の報道を受け、両国が提出したものであるが、米国の国 内外での通信監視を巡る国際的な議論は、イスラム国の 台頭で勢いを失っている。そのため、今回の決議も、当 初に比べると内容が薄められ、政府が民間企業や第三者 に個人情報開示を求める際には個人のプライバシー権を 尊重する国際的義務を順守するよう求めるにとどまって いる。

6.3 通信の秘密

日本の憲法では以下のように通信の秘密が守られている。 日本国憲法第 21条:集会,結社及び言論,出版その他一切 の表現の自由は、これを保証する。

2. 検閲は、これをしてはならない。通信の秘密は、 これを侵してはならない。

また、以下の各種法令においても通信の秘密は守られている。

- ・有線電気通信法第9条:有線電気通信の秘密は、侵してはならない。
- ・電波法第59条:無線通信を傍受してその散在若しく は内容を漏らし、またはこれを窃用してはならない。
- ・郵便法第7条:郵便物の検閲は、これをしてはならない
- ・電気通信事業法第4条:電気通信事業者の取扱中に係 る通信の秘密は、侵してはならない。

しかし、日本でも通信傍受は限定的に認められている。通信傍受は、既遂の犯罪捜査の一環として裁判所の令状を受ける「司法傍受」と、事件が起きる前に捜査機関が予備的に行う「行政傍受」に大別される。司法傍受は多くの国で認められており、日本でも、「犯罪捜査のための通信傍受に関する法律」(平成11年8月18日法律第

137号)において、裁判官の令状に基づき、組織的な殺人事件、薬物・銃器の取引にかぎり、立会人の常時立会いの下で実施できるなど厳格な規制下でのみ認められていた。そして、2016年の改正では、対象犯罪が拡大されて、新たに窃盗、詐欺、殺人、傷害、放火、誘拐、監禁、爆発物、児童ポルノなどが加えられることになり、通信傍受の方法が大幅に簡易化された。

一方、事件の未然防止を目的とする「行政傍受」は、 少なからぬ国で一定期間経過後に運用状況を開示するな どの条件の下、捜査機関などに認められているが、日本 では認められていない。また、裁判所の令状を受けて行 われている現在の「司法傍受」でさえ、憲法で保障され た通信の秘密を侵害する行為だとの批判もある。

一方、コンピュータ・ネットワークを利用した犯罪においては、その匿名性ゆえに、犯人の特定等のため、通信履歴の電磁的記録を確保することが極めて重要である。しかし、通信履歴の電磁的記録は一般的に短期間で消去される場合が多いことから、令状を得てこれを差し押さえるまでの間に消去されてしまう場合も少なくなく、そのため、捜査に必要な通信履歴の電磁的記録については、通信プロバイダ等の保管者に対し、令状による差押えの前の段階で、これを消去しないよう求める必要性が大きい。そのため「情報処理の高度化等に対処するための刑法等の一部を改正する法律」245 (平成23年6月24日法律第74号)が制定され、捜査機関が、プロバイダ等に対し、業務上記録している通信履歴のうち特定のものを、一定期間消去しないよう求めることが可能となった。

法務省は、「保全の期間の上限を90日間としたのは、サイバー犯罪に関する条約の規定に従ったものですが、実務的にもその程度の期間とする必要があります。現在においても、捜査機関は通信履歴の電磁的記録に係る差押えを行うに際し、事前に通信プロバイダ等に連絡し、必要な通信履歴の電磁的記録について差押え実施のための日程調整等を行うことがありますが、中には差押えの実施まで2か月程度かかることもあると承知しています。したがって、保全要請の期間の上限は90日間程度とする必要があるのです」²⁰としている。

他方,この通信履歴と通信内容に関しては,東京地判(平成11年(刑わ)第3255号では、「通信の秘密」には,通信内容のほか,通信当事者の住所・氏名・電話番号,発受信場所,通信の日時・時間・回数なども含まれると解するとしている。

一方, 欧米ではテロ防止や組織壊滅のため, 情報収集 にありとあらゆる手段を講じられている。その中でも通 信傍受は中核に位置づけられる。

7. 今後我が国が執るべきサイバー政策

これまで述べてきたように日本においても激化するサイバー攻撃の状況に対し、的確な政策を実施していかなければならない。従来言われてきているようにサイバーセキュリティ推進体制の強化³⁰⁾、サイバーセキュリティの普及・啓発、研究開発(特に AI、暗号等)³¹⁾、人材育成強化、社会全体でのセキュリティ・バイ・デザインの推進はもとから必要である、加えてサイバー戦における防衛力強化と日米同盟の強化、サイバー犯罪に対する国際協力の推進はさらに進める必要がある。

ここでは特に以下の施策について強調しておきたい。

7.1 信頼性確認制度

核施設など重要インフラは通常インターネットから切り離して内部のネットワークを構築している。これに対するサイバー攻撃は前述のスタクスネットのようにインターネットを通じてのものではなく、内部職員等が直接USBメモリ等でウイルスを持ち込み内部のネットワークにウイルスを感染させるというものである。したがって、そこでは、職員等の信頼性確認制度(セキュリティクリアランス)の導入が必要となる。

米国では、大統領令に基づき、政府機関職員や防衛・エネルギー産業の従事者等に対する信頼性の確認を実施している。原子力分野関連では、原子力規制委員会 (NRC) 所管の原子力発電施設等において、当該施設に付き添い無しでアクセスすることが可能な従事者に対して個人情報を事業者に申告させるとともに、事業者に対してはその従事者の犯罪歴、金銭借入履歴、性格・人望等を別途調査することを義務付けている。その過程で、犯罪歴については、事業者によるFBIといった政府当局への照会が行われる。分野横断的な制度が整備されているため、他の分野の信頼性確認によって一定基準を満たしている者は、原子力分野で改めて調査を受けなくてもよいとされている。

英国の場合、首相声明に基づき、国家機密情報にアクセスする者や治安業務に従事する者、その他航空安全分野等において職に就こうとする者に対して、信頼性の確認を実施している。原子力分野においても同様の確認制

度があり、原子力施設、核物質および機微情報にアクセスする者を対象に、公安情報や犯罪歴、金銭借入履歴の調査や、本人への面談、従前の雇用者・身元保証人との面談等を国が実施することになっている。

ドイツでは、セキュリティ・スクリーニング法に基づき、安全性が侵害されやすい業務、生活または防衛上重要な施設での業務に就く者に対して、テロリスト関連情報や個人の犯罪歴、裁判歴、行政処分歴等に関する情報の照会により、国が信頼性を確認する。原子力分野においては、別途原子力法に規定されている手続きにより、放射性物質の取扱い施設および輸送等に従事する者を対象に、国が信頼性の確認を行っている。

日本では、個人の信頼性確認制度の導入に関しては、原子力規制委員会において、「核セキュリティに関する検討会」を開催し、警察等の関係行政機関と連携を取りつつ検討を行い、信頼性確認を行う者の範囲、信頼性確認の項目、具体的にどのような確認を行うのかといった個人の信頼性確認制度の方向性について報告書を取りまとめた。そして、2015年10月、原子力規制委員会として、個人の信頼性確認制度の詳細な制度設計に入ることを決定したが、まだ法制化が進んでいるわけではない。基本的人権を尊重しつつ、さらに重要インフラ等に関しても信頼性確認制度の法制化を進めるべきであると考える。

7.2 通信傍受に関する検討

国際テロに対する情報収集の面では近年サイバー空間での情報収集、サイバーインテリジェンスが大きな部分を占め、米国の国家安全保障局(NSA)と英国の政府通信本部(GCHQ)が極めて高い能力を保持している。 我が国においても両機関の協力が不可欠となる。

たとえば、フランスでは、2015年1月の雑誌編集長 殺害事件以後、テロリストとの関与が疑われるすべての 通信記録が傍受可能となるほか、インターネット上での 音声や画像データの傍受等も認める法案が可決された。 それでも同国の対外治安総局(DGSE)は同年11月の 同 時多発テロを防ぐことはできず、オランド仏大統領はオバマ米大統領に情報の提供を依頼することとなった。

欧米ではテロ防止や組織壊滅のため、情報収集にあり とあらゆる手段を講じる。前述のようにその中でも通信 傍受は中核に位置づけられる。通信の秘密は必要最小限 の範囲で公共の福祉による制約も受けるのである。した がってその範囲でテロの未然防止に限定した通信傍受は 認められるべきだと考える。勿論その際には目的を逸脱しての権力の暴走, 捜査権乱用などが行われることのないように, これを防ぐ制度やチェック機関の創設も含めて国民の合意を得ることが前提となる。

ギブアンドテイクの課報の世界では、我が国も独自の情報収集を行わなければ他国との情報共有の協力もままならない。国際テロに対するリスクがこれまでになく増大する状況下、通信の秘密といったプライバシーや自由の問題と通信傍受とは、白か黒かといった硬直した議論ではなく、こうした現状に対応した建設的でバランスのとれた議論を進めるべきと考える。

7.3 サイバーインテリジェンスの強化

日本では現在国際テロに対する警備は極めて困難な局面を迎えているといえる。イスラム国(IS)の機関誌「ダービク」はその7号で「日本人すべてがテロの標的」とし、さらに11号で「日本の在外公館への攻撃」を呼びかけている。

また 2015 年 11 月のパリ同時多発テロに見られるようにテロの対象が、警備や監視が手薄で多数の民間人が集まる劇場、レストランなどのソフトターゲットとなった。このようなテロ攻撃を未然に防ぐにはインテリジェンスの強化が最も有効だ。

2015年2月のイスラム過激派組織 (ISIL) による日本人人質殺害事件を受け、自民党のインテリジェンス・秘密保全等検討プロジェクトチーム (岩屋毅座長) が対外情報機関 (日本版 CIA) の設置に向けた提言をまとめ、2015年秋にも政府に必要な法整備を求める予定だった。日本には現在、警察庁、公安調査庁、防衛省情報本部、外務省、内閣情報調査室にそれぞれ諜報部門が存在するが、縦割りの弊害で情報共有が難しく、各々が直接首相官邸に報告を上げる非効率が指摘されてきた。対外情報機関を創る際には、情報を集める機関と集まった情報に基づき政策決定を行う機関を厳密に分けることが肝心である。後者の政策決定機関は国家安全保障会議 (NSC)として既に成立している。ここに対して情報を一元化し、分析を加えた知識を提供する対外情報機関が必要不可欠なのである。

実際,2015年12月8日に官邸主導で外務省に国際テロ情報収集ユニットが設置され,警察庁,防衛省,外務省,公安調査庁などからのテロ情報が集約され,分析が加えられて,官邸で迅速な政策決定が行えることになった。ここでは様々な断片的情報を収集分析する専門性が

要求され、中長期的な人材育成が求められる。また海外のインテリジェンス機関と信頼関係を構築することも欠かせない。このユニットが対外情報機関の先駆けとなることを期待するが、前述の国際テロ情報の共有のためにも、日本で対外インテリジェンス活動を法的に位置づけ、専門機関を創設し、英米専門機関との協力の一元化を図るべきである。

一方, 諜報機関というと旧日本軍の特務機関や特高警察などの国民弾圧や, 米国 CIA のような海外で非合法活動や破壊工作など負のイメージが付き纏う。これを払拭し国民の理解を得るには, 明確な歯止め措置を示すことが求められる。

対外情報機関がかなわない場合でも、サイバー空間に限定してのインテリジェンス機能拡充は喫緊の課題である。近年インテリジェンスは、ビッグデータ時代に突入し、多くの諜報機関は通信傍受等で合法非合法を問わず入手し収集した大量のデータを分析して、テロリストを割り出し他国の社会政治状況を掴んで、国の安全を図っている。

特に最近先進民主主義国では、国際テロの脅威増大に 対応し諜報機関による通信傍受などの権限拡大の傾向が 強まっている。フランスでは、テロリストとの関与が疑 われるすべての通信記録が傍受可能となるほか、イン ターネット上での音声や画像データの傍受等も認める法 案が可決された。オーストラリアでは2014年10月に 監視対象のパソコン等から情報を得る権限が与えられ, 2015年2月にはデンマークで SNS(交流サイト)など の情報を簡単に収集できるよう担当機関の能力が強化さ れた。民主主義の原則である表現の自由・通信の自由の 尊重よりテロ防止の対策に国民の意思が傾きかけている かのようにも見える。しかし反面フランスでは、一般の 人々のプライバシー侵害への予防措置としては、専門諮 問機関を設置し、傍受の開始にあたって捜査活動の担当 相が同機関に意見聴取を行った上で、首相が改めて是非 の判断を下すという高いハードルも設けられようとして いるのである。

このような状況を鑑み、日本でも東京オリンピック・パラリンピック大会の迫る中、内閣サイバーセキュリティセンター(NISC)に更なる権限拡大と機能拡充を進め、サイバーカウンターインテリジェンス機能でも包含したインテリジェンス機能を持たせるべきだと考える。すなわち国民の基本的人権を十分配慮しつつ、衛星からのデータも含めサイバー空間等から可能な限りデー

タを収集しそれを解析処理し分析を加え、知識として提 供して国の意思決定の役に立つようなビッグデータ利用 のインテリジェンスの仕組みを NISC に持たせてもらい たい。そして将来は英国の政府通信本部(GCHQ)のよ うになり米英等5か国の通信諜報機関である「ファイブ アイズ」と情報共有できるまでになってほしいものであ る。

7.4 サイバー国境管理

我が国では、図表1に示すように海底ケーブルが敷設 され、国際間でのデータのやり取りの99%がこの海底 ケーブルを通して行われる。光ファイバーケーブルと通 信衛星は1960年代に急速に技術発展したものの、衛星

には遅延時間とビットの損失という2つの問題があり, 衛星は少なくとも今のところ、物理的なケーブルより良 いものではない。スノーデン事件以降、いくつかの国は インターネットの基盤そのものを考えなおしている。例 えばブラジルは、アメリカを完全に迂回するだけでなく 米国企業が全く関与しない海底ケーブルをポルトガルに 向かって設置する計画に着手した。

将来的には我が国と海外をつなぐ海底ケーブルの入り 口に,人工知能を搭載したファイアーウォールを設置し, いわばサイバー国境として国民の言論の自由、表現の自 由, 通信の秘密を尊重しつつ, 海外からの不正アクセス, サイバー攻撃を水際で阻止し、国際テロ情報等を傍受す べきである。



1) 拙稿:「2020 年東京オリンピック・パラリンピックのサイバー 危機管理」CIAJ JOURNAL 2015.1 参照

拙稿:「オリンピックの危機管理 上・中下」日刊工業新聞 2014年12月14日, 19日, 26日参照・

- 2) 詳細は、拙稿「サイバーセキュリティ最新事情」JPCA NEWS 2015 年 9 月号日本電子回路工業会を参照。
- 3) SDN とは、ネットワーク上の通信機器をソフトウェアによって集中的に制御し、ネットワーク構成や設定などを動的に変更することを可能にする技術全般のこと。SDN を用いると、物理的に接続されたネットワーク上に、別途仮想的なネットワークを構築することが可能になり、従来のネットワークでは、目的に応じた通信機器を設置、設定する必要があったが、こうした各通信機器の制御機能をソフトウェアで集中管理することで、どの機器にどういう役割をさせるかの設定を、スピーディに、柔軟に行うことが可能になる。
- 4)通信履歴 (ログ) とは、通信に関わる事項の記録のうち、通信 内容を除くもの。具体的には、電気通信の送信先、送信元、通 信日時等で、電子メールの本文等、通信の内容に関するもので はない。
- 5) スタクスネット (Stuxnet:トロイの木馬型) とは、電力やガス、水道といった社会インフラやエネルギープラントなどの制御に利用されるシーメンス社の SCADA システムを標的にしたワーム。USB スティックを介して広がる Windows ワームで、組織内に入ると、パスワードが弱い場合、ネットワーク共有に自身をコピーすることでも拡散する。スタクスネットが公的に特定されたのは 2010 年 6 月インドとインドネシア、そして、パキスタンなどのシーメンスのシステムの中に潜んでいるのが発見された。しかし、最も大規模な被害はイランの Natanz のウラン 濃縮施設で、遠心分離装置が受けたものだ、スタクスネットは設定された特定の日付に起動し、遠心分離装置の回転に異常を発生させ、装置に修理の必要なダメージを与え、回復に1年以上かかった。

6) JPCERT:

https://www.jpcert.or.jp/csirt_material/ 参照 https://www.jpcert.or.jp/form/

https://www.jpcert.or.jp/csirt_material/concept_phase.html 参照

- http://www.ul.com/newsroom/pressreleases/ul-launchescybersecurity-assurance-program/
- 8) Nextgov, 2016/02/18

http://www.nextgov.com/cybersecurity/2016/02/what-white-house-cybersecurity-plan-says-aboutinternet-things/126032/?oref=ng-HPtopstory

9) https://www.ic3.gov/media/2016/160317.aspx

- 10) https://eset-info.canon-its.jp/malware_info/trend/ detail/160415.html
- 11) システムがデータの特徴を学習して事象の認識や分類を行う 「機械学習」の手法
- 12) The Industrial Control Systems Cyber Emergency Response Team https://ics-cert.us-cert.gov/
- 13) The Hill. 2016/01/15 http://thehill.com/policy/cybersecurity/266081-dhs-critical-manufacturing-cyberattacks-havenearly-doubled
- 14) European Parliament, 2016/01/14

 http://www.europarl.europa.eu/news/en/news-room/20160114IPR09801/First-ever-EU-wide-cybersecurity-rules-backed-by-Internal-Market-Committee
- 15) SANS Institute は、政府や企業・団体間における研究、及び それらに所属する人々の IT セキュリティ教育を目的として 1989 年に設立された組織。本部:米国ワシントン DC
- 16) Ars Technica. 2016/01/11 http://arstechnica.com/security/2016/01/analysis-confirms-coordinated-hack-attack-causedukrainian-power-outage/
- 17) http://www.nisc.go.jp/active/ sisaku/2000_1215/1215actionplan.html
- 18) http://www.nisc.go.jp/conference/kihon/teigen/
 pdf/2teigen_hontai.pdf
- 19) 2015年12月2日、米国カリフォルニア州のサンバーナーディーノの障害者支援の福祉施設インランドリージョナルセンターで 重武装した3名の犯罪者によって発生した銃乱射事件
- 20) The Hill. 2015/12/18 http://thehill.com/policy/cybersecurity/263747-obama-we-will-be-engaging-tech-firms-on-tracking-terrorists
- 21) Los Angeles Times, 2015/12/20
 http://touch.latimes.com/#section/-1/article/p2p-85372033/
 22 Washington Post, 2016/01/07
 https://www.washingtonpost.com/world/national-security/obamas-top-national-security-officialsto-meet-with-silicon-valley-ceos/2016/01/07/178d95ca-b586-11e5-a842-0feb51d1d124_story.html
- 23) The Hill. 2015/12/28 http://thehill.com/policy/technology/264307-china-passesanti-terrorism-bill-that-worried-tech
- 24) New York Times Blog. 2015/12/03 http://bits.blogs.nytimes.com/2015/12/03/kazakhstan-moves-to-tighten-control-of-internettraffic/
- 25) 2015 年独立行政法人情報通信研究機構 (NICT) の調査

12

- 26) http://www.nisc.go.jp/active/kihon/pdf/cs-senryakukakugikettei.pdf
- 27) Bloomberg, 2014/11/25
- 28) この法律はもともと、日本も 2001 年 11 月に署名した欧州評議会のサイバー犯罪条約の批准にともなう国内法整備のためのものである
- 29) 法務省の HP: "通信履歴の電磁的記録の保全要請に関する Q & A " http://www.moj.go.jp/houanl/houan_houan24.html
- 30) 平成 26年11月, サイバーセキュリティ基本法の成立を踏まえ、情報セキュリティ政策会議を開催し、内閣官房情報セキュリティセンター (NISC) の法制化や、「GSOC」(政府機関情報セキュリティ横断監視・即応調整チーム) 機能の強化等を主な内容とする「我が国のサイバーセキュリティ推進体制の機能強化に関する取組方針」を決定した。本取組方針に基づき、基本法が完全施行された 27年1月9日、内閣にサイバーセキュリティ戦略本部を設置するとともに、内閣官房に内閣サイバーセキュリティセンターを設置し、サイバーセキュリティ確保のための体制強化を図った
- 31) 日本政府は2015年6月18日に開いた総合科学技術・イノベーション会議で、サイバーセキュリティ技術の開発を強化する方針を決めた。2020年の東京五輪までに新システムを開発、サイバーテロに備える。最先端の基礎研究を支援する「戦略的イノベーション創造プログラム(SIP)」の研究対象にサイバーセキュリティを加える。6月中にも研究を指揮する研究者を選ぶ。年間20億~30億円を投じて数年かけてシステムへの不正アクセスや改ざんを迅速に検知する「ログ検知技術」の確立を目指す。サイバー攻撃に強い暗号を可能にする高速ICチップも開発する。
- 32) 現在日本政府は、政府機関の重要な情報の漏えいを防止するため、内閣官房内閣情報調査室に設置されたカウンターインテリジェンス・センターにおいて、サイバー空間におけるカウンターインテリジェンスに関する情報の収集・集約・分析に係る取組を強化するとともに、分析結果の共有を図っている。

参考文献:

海野敦史「通信の秘密不可侵」の法理 勁草書房 2015 年 4 月 土屋大洋 サイバーセキュリティと国際政治 千倉書房 2015 年 4 月 伊東寛 サイバー戦争論 原書房 2016 年 8 月

伊東寛 「第5の戦場」サイバー戦の脅威 祥伝社新書 2012 年 2 月 土屋大洋 情報による安全保障 慶應義塾大学出版会 2007 年 9 月 羽室栄太郎・國浦淳 デジタル・フォレンジック概論 2015 年 4 月 Thomas Rid "CYBER WAR WILL NOT TAKE PLACE" HURST & COMPANY_o LONDON 2013

Richard A.Clarke "CYBER WAR" An Imprint of HaeperCollinsPublishers 2010

Edward Waktz "Information Warfare" Arrech House Boston • London 1998

田川義博「インターネット利用における「通信の秘密」情報セキュ リティ総合科学 第5号 2013年11月

中国の人口減少と習近平政権の危機管理

中野 哲也*1 武重 直人*2

要旨

中国は世界最大の人口(約13.8億人)を背景に高度成長を続けてきたが、実は生産年齢人口(15~64歳)は2014年に減少局面に突入した。このため、習近平政権は「共産党一党独裁下の市場経済」という独自の社会経済システムが崩壊しかねないと危機感を強め、危機管理策を矢継ぎ早に打ち出している。その「三本柱」は、①「一人っ子」から「二人っ子」政策への大転換②農村部から都市部へ1億人規模の人口移動を促す「新型都市化」政策③停滞していく内需を補うため、アジアから欧州にかけて経済的支影響力を強める「一帯一路」政策である。何れも大胆かつ野心的な政策だが、実現性には疑問符も付く。仮に、習政権が人口減少問題への対応を誤ると、中国のみならず世界経済全体に危機が及ぶリスクも排除できない。

キーワード:中国、生産年齢人口、経済、二人っ子政策、新型都市化、一帯一路

1. はじめに

第二次大戦後、日本は欧米に比べて安価な労働力と通 貨安を武器に、製造業の輸出拡大を最優先して復興に取 り組んだ。その結果、高度成長が実現し、米国に次ぐ世 界第二位の経済大国にのし上がる。だが、巨額の貿易黒 字が国際社会の批判を浴びて内需拡大への転換を余儀な くされた。バブル崩壊で内需も停滞すると同時に、少 子高齢化に伴って1995年に生産年齢人口(15~64歳) が減り始める。生産年齢人口は労働力の供給源であるの みならず、重要な消費の主体である。このため、内需が 一段と停滞色を強めるという悪循環に陥り、「失われた 20年」を経験することになった。

一方、中国は日本の後を追うように経済発展を成し遂げてきた。大量且つ安価な労働力の存在を背景に、中国は「世界の工場」となり、国内総生産(GDP)で日本を抜いて世界第二位の座に躍進する。ところが、中国では「一人っ子」政策の反動から少子高齢化が急ピッチで進行し、2014年に生産年齢人口が減少し始めた。

仮に、日本が経験した経済の長期停滞が中国でも再現

2.1 日中間の人口 20 年間ギャップ 人口動態を見ると、日本と中国の間で約 20 年間の ギャップを指摘できる。すなわち総人口については、日 本が 2009 年をピーク (1 億 2730 万人) に減少へ転じた のに対し、中国はその 19 年後の 2028 年にピーク (14 億 1600 万人) に達すると予測される。生産年齢人口に

ついても、日本が1994年にピーク(8660万人)を付け

たのに対し、中国はその19年後の2013年にピーク(10

図表1は、日中両国の14歳以下の年少人口、15~64歳の生産年齢人口、65歳以上の老年人口の比率を示したものである。両国の人口動態は、生産年齢人口がピー

億 582 万人) を記録している」。

されるとしたら、中国は日本より人口も経済規模も大きいだけにそのダメージは極めて深刻なものになる。共産主義体制下での市場経済の繁栄という、極めて特異な社会システムが維持できなくなるかもしれない。このため、習近平政権は「一人っ子」政策の放棄など危機管理策を矢継ぎ早に打ち出している。本稿では、経済発展と人口

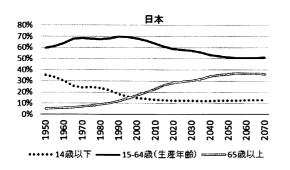
動態に関して日中両国を比較した上で,同政権が取り組

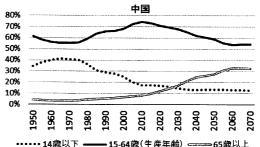
んでいる危機管理策の有効性を検証する。

2. 日中の人口動態

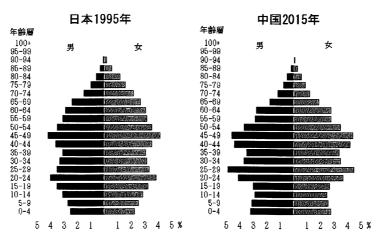
^{*1} リコー経済社会研究所 主席研究員

^{*2} リコー経済社会研究所 研究員





図表1 日中の年齢層別の人口推移2



図表2 日中の人口ピラミッド39

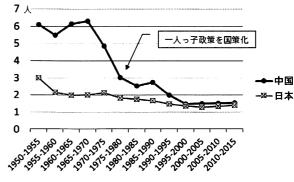
クに達して老年人口と年少人口が逆転し, 高齢化が加速 する点においてもよく似ている。

2.2 日中の人口構造の背景

このように、日中両国の人口動態にはおよそ20年の差が認められるため、人口ピラミッドは日本の1995年と中国の2015年がよく似た形になっている(図表2)。

日本の1995年の人口ピラミッドでは、戦後ベビーブーム世代(団塊)と、その子の世代の2カ所で人口が山になる一方で、少子化によって若年層の人口が細っている。中国の場合、1958~1961年にかけて鉄鋼の生産量で英国を追い抜こうという「大躍進」運動が展開された。生産目標の達成のために農民を大量動員したことで農業生産が大打撃を受け、2000万~3500万人といわれる餓死者を出す大惨事をもたらした。この反動で1963年頃にベビーブームが到来し、その子の世代とともに人口が突出している。

また、中国では1979年の「一人っ子」政策の導入を 契機に出生率が低下したため、急速に日本の出生率に近 づいていった(図表3)。

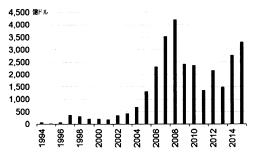


図表3 日中の合計特殊出生率4)

2.3 日中の経済発展の軌跡

経済発展の軌跡においても、日中間には多くの共通性が見られる。戦後の日本は、製造業の発展によって輸出競争力を高め、円安政策も奏功して貿易黒字を大きく拡大させた。結果、米国を中心とする国際社会から円高と内需拡大を迫られる。それに対応する金融緩和が進み、大量に流れ込んだマネーによって株式や不動産の相場が過熱し、資産バブルが発生した。

これに対して中国では改革開放後、大量で安価な労働

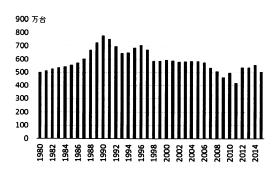


図表4 中国の国際経常収支黒字50

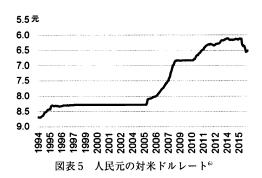
力をテコに製造業が急速に発展し、「世界の工場」と呼ばれるようになった。その結果、かつての日本と同じく巨額の対外黒字が積み上がり、人民元切り上げと内需拡大を求める圧力が強まっている(図表4および5)。こうした中で、中国は生産年齢人口が減少する人口オーナス期に突入した。生産年齢人口は単に労働力を担うだけでなく、消費の中心を担う層であるため、内需の先行きを大きく左右する。

日本の経験を振り返ると、1985年のプラザ合意によって大幅な円高を受け入れ、内需拡大へ政策転換したにもかかわらず、1995年に生産年齢人口が減少に転じた頃から、様々な分野で内需が減少に転じ始めた。例えば、それまで順調に拡大していた小売総額と化石燃料の出荷



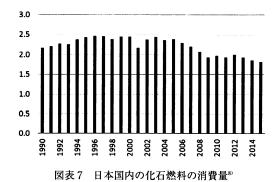


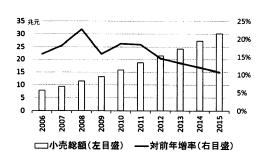
図表8 日本国内の自動車販売台数®



総量は、1996年をピークに減少(図表6および7)。自動車販売はバブル期の1990年にピークを付けた後も健闘していたが、1996年以降は右肩下がり傾向が顕著になった(図表8)。

一方、中国は生産年齢人口の減少期に入ったものの、現時点ではこうした需要の顕著な減少はまだ見られない。例えば自動車の場合、普及率が日本に比べてはるかに低く¹⁰⁰、なお普及の余地が大きいためだ。ただし、小売総額の伸び率については徐々に鈍化する傾向が既に現われており、今後の推移には注意を要する(図表 9)。





図表 9 中国の小売総額と対前年伸び率110

2.4 中国経済の特徴的な課題

次に中国経済に特徴的な課題としては、経済成長が投 資と不動産に過度に依存していることが挙げられる。

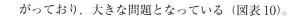
中国の GDP に占める設備投資の割合は、2000 年代前 半にほぼ毎年40%を超え、2008年のリーマン・ショッ ク後の大型景気対策によって45%まで上昇した。ちな みに日本のそれは、高度成長期でも35%程度であり、 2010年代には20%程度まで下がっている。

中国の設備投資は従来、主に製造業やインフラ、不動 産分野に重点配分されてきた。その結果、製造業におい ては過剰設備が重い課題となり、習政権は「供給サイド の構造改革」を打ち出し、鉄鋼や石炭などの過剰設備や "ゾンビ企業"の処理を強力に推進しようとしている。 インフラや不動産についても、高水準の投資が長期にわ たり続いていたため、投資効率の低下を避けられない。

中国経済のもう一つの特徴は不動産への依存度が高い ことである。国内の不動産投資額は GDP の約 15% を占 め,「不動産投資が10%減るとGDPが1%ポイント下 がる」といわれるほどである120。不動産がそれほどまで に大きな存在になった背景には、地方政府の特殊な行動 様式が存在する。

地方政府は、中央政府から財政規律の維持を要求され、 債券発行や銀行借り入れを厳しく制限されてきた。それ と同時に、高い経済成長目標も義務付けられている。地 方政府はこのジレンマを解消する手段として、傘下に設 立した「地方融資平台」を隠れ蓑にして不動産開発を積 極的に推進。開発した土地の使用権を民間に売却し、多 額の利益を上げてきたのである。2014年頃には地方政 府による土地使用権売却額と土地関連税収の合計額は. 歳入全体のおよそ3分の1を占めたともいわれる¹³。

しかし、不動産市況が悪化すると当然、こうしたスキー ムは成り立たない。実際、建物在庫は近年急速に積み上



3. 習政権による人口減少対策

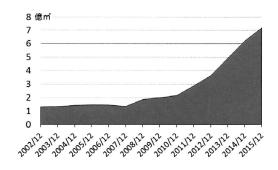
このように確実に高まりつつある中国経済のリスクに 対して,習政権は人口動態を強く意識した幾つかの大胆 な対策に乗り出した。その三本柱は、①「一人っ子」政 策から「二人っ子」政策への抜本的な政策転換②農村部 から都市部へ新たに1億人規模で人口を移動させる「新 型都市化」政策③外需獲得と内陸活用を促す「一帯一路」 政策である。

3.1「二人っ子」政策への大転換

30年以上にわたり、中国は50万人の専従職員を動員 して「一人っ子」政策を堅持してきた。だが、前述した ように、習政権は労働力人口の減少に危機感を強め、「二 人っ子」へと大転換した。2013年、まず夫婦のうち少 なくとも一方が一人っ子の場合に第二子の出産を認める 「単独二子」の方針を決定。それによって 2014 年の一年 間で対象となる夫婦 1100 万組から年間 200 万人の第二 子出生が期待されていたものの、結果はわずか47万人 に終わった「5」。

これを受け、2016年に無条件で第二子出産を認める 「全面二子」に移行し(図表11),対象となる夫婦が一 気に 9000 万組へと拡大。新生児数はそれまでの 1700 万~1800万人に対して,年間250万人の純増が予測さ れている160。

もっとも、その実質的な効果が現れるまでには相当長 い期間を要する。新生児が生産年齢人口に達するまでに、 定義上は最低15年が必要になるからだ。その上、夫婦 となるべき適齢期の人口が今後も低水準で推移するた め、2050年までに生産年齢人口の減少数は約1.5億人に



図表 10 中国の全国建物在庫面積140

一人っ子政策導入	1979年	一人っ子政策が国策になる		
一人っ子政策調整期	1981年~	例外規定を導入		
一人っ子政策定着期	1987年~	各地域で「計画出産条例」制定		
2014年:15~64歳の生産年齢人口が減少に転じる				
二人っ子政策へ転換	2014年	「単独2子」開始 (夫婦の一方が一人っ子なら第2子出産可)		
		「全面2子」開始		

図表11 「一人っ子」から「二人っ子」政策への移行で

達する見通しである。

このため、仮に「全面二子」によって年間 250 万人の新生児が増え続け、合計で 2050 年までに約 5000 万人が誕生しても、生産年齢人口は差し引きでおよそ 1 億人の純減になってしまう。以上のように、人口減少の流れを短期間に阻止できないとすると、習政権は当面、人口増加以外の政策によって経済停滞リスクに立ち向かうしかない。

3.2 農村の余剰労働力を活用する「新型都市化」

人口の純増ではなく、人口の流動によって危機回避を 試みようというのが、習政権が発足直後に打ち出した「新 型都市化」である。これは、農村の余剰労働力を所得水 準の高い都市に誘導することで都市のインフラや住宅需 要の拡大を図ると同時に、農村の生産性を改善させて農 民の所得も引き上げようという政策だ。

現在、中国の農村では1人当たり耕地面積は平均0.1 ヘクタール、農家1戸当たりでも0.6 ヘクタールに過ぎない(日本では一戸あたり約2.4 ヘクタール¹⁸⁾)。つまり、労働力の過剰により、非効率な農業経営と農民所得の低迷が続いている。

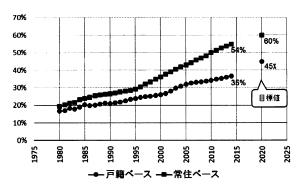
その一方で、都市の可処分所得は農村のおよそ3倍に達する。また、東部沿海地区を中心に都市部では2004年頃から労働力の不足が顕著になり始め、一部の製造工場では賃金を引き上げても労働者の確保が難しくなっている。

こうした中、2012年末に「新型都市化」の基本概念が示され、2014年3月には工程表として「国家新型都市化計画 2014~2020年」が党中央と国務院の連名で公表された。2016年2月には、国務院が計画の加速を指示する「新型都市化建設の推進を深めるための若干の意見」を示すなど、習政権がとりわけ注力している政策である。

「新型都市化」には二つの側面がある。すなわち、農村から都市への人の移動(常住人口ベースの都市化)と、農民戸籍の都市戸籍への転換(戸籍人口ベースの都市化)である。いずれも、農地を都市に変える「土地の都市化」ではなく、都市戸籍や都市の公共サービスを農民に与える「人の都市化」といえるだろう。

習政権が掲げる数値目標は、農村から都市に新たに1億人を移動させるほか、既に都市に常住する農村戸籍者1億人を都市戸籍に切り替えることである。その結果として都市化率を、常住人口ベースで2014年の54%から

2020年の60%に、戸籍人口ベースで35%から45%に それぞれ引き上げることを目指している(図表12)。



図表 12 中国の都市化率の推移と目標199

とはいえ、大量農民の移動および戸籍変更は旧来の制度では対応できない。現状では、戸籍制度によって農村と都市の戸籍が厳格に区分され、農村戸籍者は都市部で公共サービス(医療や義務教育など)を受けることができない。また、厳格な土地管理制度によって、農民は割り当てられた農地を離れると土地の使用権を失う。このため、「新型都市化」の計画は、図表13に示す制度改革をも同時に組み込んだ、大規模な政策となっている。

項目	主な内容
人口管理制度	居住証制度、人口情報管理制度
土地管理制度	土地集約制度、農村の土地管理制度、 土地収用制度
都市化のための 資金保障	地方税体系の整備、 都市建設投融資メカニズム
都市住宅制度	保障性住宅制度、 不動産市場調整メカニズム
環境保護制度	エコ文明審査評価メカニズム、 資源の有償使用と生態保護制度

図表 13 「新型都市化」計画に言及された関連改革200

「新型都市化」は中部と西部の中小都市が主体となる。 現在の都市化率(常住ベース)を地域別にみると、経済 発展が先行した東部沿海地域が62%と既に全国目標値 (2020年に60%)を超えているのに対し、中部が49%、 西部は45%にとどまる。また、戸籍制度改革に関する 政府文書を見ると、人口の少ない都市ほど都市戸籍付与 の条件が緩く設定されており、明らかに中小都市への誘 導を図っていることが確認できる(図表14)。

「新型都市化」は、① 2015 ~ 2017 年に地域限定の「試点」で実施されるトライアル② 2018 ~ 2020 年に実施される全面展開——の二段階で実施される。

第一段階のトライアルでは、国家レベルで指定された 「試点」137 カ所と、地方政府に指定された一部地域で

行政 区分	人口規模	都市数 2010年	地方政府が都市戸籍を付与する条件	
鎮	_	19,410	仕組みた	
城市	50万人未満	380	住所のみ	
	50万~100万人	138	住所,職業,社会保険加入(最長3年)	
	100万~300万人	103	住所,職業,社会保険加入(最長5年)	
	300万~500万人	21	住所.職業と就業期間のポイント制	
	500万~1000万人	10	住所.職業,居住期間. 社会保険加入期間のポイント制	
	1000万人以上	6		

図表 14 各種都市の戸籍付与条件210

実施される。この段階では同時に、「新型都市化」の阻害要因となっている旧来の戸籍・土地制度の改革が進められる。このため、137カ所という「試点」の数は、「新型都市化」の中心となる県級行政区の数 (2854カ所) や、鎮行政区の数 (2万 401カ所) と比べて非常に少ないのである²²。

「新型都市化」の効果を予測するのは困難だが、専門家の間では「新型都市化」が需要を喚起する産業として次のようものが期待されている。①都市部のインフラ整備に伴う「建材・建機」「汚水・ゴミ処理」「近距離鉄道」②都市住民のサービス消費拡大によって伸びる「医療」「保険」「外食」「旅行」「教育」——などである²³。

もっとも、この「新型都市化」の実施に対しては、様々な問題も指摘されている。清華大学の魏傑教授(経済管理)は、中小都市へ農民を移動させようにも、中小都市には産業の下支えがない。十分な職業機会を創出できず、移動農民が自立するのは難しいと予測する。

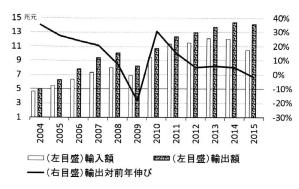
さらに、大量の都市流入者への住宅供給に関しても、 政府が供給できる保障性住宅(低所得者層向け住宅)に は限りがある。現実には多くの農民が一般の商品性住宅 を買うしかないが、都市の住宅価格は農民の購買力をは るかに超えていると指摘する²⁴。

清華大学の尹稚教授(都市設計)も、移動農民が都市で貧民になる可能性も十分にあり、そうなれば政府が改めてその対価を払うことになると見ている²⁵。

3.3 アジア~欧州の経済的影響力を強める「一帯一路」

中国の輸出は伸び率において下落傾向が続き,2015年 にはついに前年比マイナスへと転じた(図表15)。

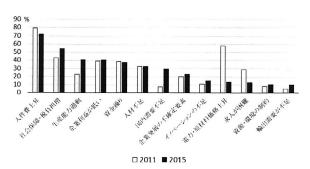
なぜ「世界の工場」を自他ともに認めていた中国からの輸出が振るわなくなったのか。その理由の一つとして、コスト上昇に伴う価格競争力の低下が考えられる。実際、企業経営者の多くが、「人件費上昇」「社会保障・税負担



図表 15 中国の輸出入金額と輸入対前年比267

増」を最大の経営課題と認識している(図表 16)。

こうした状況下、習政権はアジアから欧州にかけて経



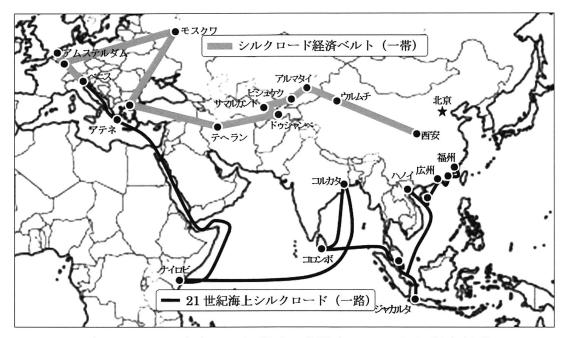
図表16 企業経営者の課題認識(2011年・2015年)27

済的な支配力を強めようという「一帯一路」を打ち出してきた。

「一帯一路」は、習近平が2013年9月のカザフスタン訪問時に明らかにした「シルクロード経済ベルト」(陸上ルート)と、その翌月のインドネシア訪問で表明した「21世紀海上シルクロード」(海上ルート)の二つを総称したもの。陸海ルート沿い各国との経済連携を強化し、広域経済圏を築き上げようという野心的な構想である(図表17)。

その狙いは、陸海ルート沿い各国のインフラ開発によって経済成長を加速させ、そこから生じる新たな需要を中国企業が獲得することにある。この壮大な構想に必要な巨額の資金を賄うのが、アジアインフラ投資銀行(AIIB = 資本金 1000 億ドル) やシルクロード基金 (400 億ドル) である (図表 18)。

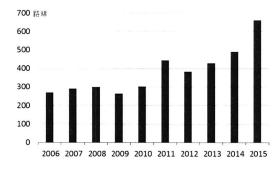
「一帯一路」は早くも企業活動に大きな刺激を与えている。インフラ関連では例えば、セメント大手の上峰水泥は「一帯一路」地域における生産拠点網の構築に乗り出した。2014年に新疆ウイグル自治区のメーカーを買収したのに続き、キルギスに同国最大のクラッグ(セメント精製前の素材)生産拠点を建設。翌2015年には、



図表 17 シルクロード経済ベルト (一帯) と 21 世紀海上シルクロード (一路) 概念図28

年/月	出来事
2013年9月	習近平がカザフスタンで「シルクロード経済ベルト」提唱
2013年10月	習近平がインドで「21世紀海上シルクロード」提唱
2013年10月	習近平がAPEC首脳会議(バリ)でAIIB設立を提唱
2014年10月	北京で21カ国がAIIB設立の覚書に調印
2014年11月	習近平が7カ国を招いた会合でシルクロード基金設立を提唱
2014年12月	シルクロード基金設立
2015年4月	シルクロード基金初案件決定(パキスタン水力発電所)
2016年1月	AIIB開業
2016年6月	AIIB最初の融資4案件決定

図表 18 「一帯一路」と AIIB・シルクロード基金発足の動き²⁹⁰



図表 19 中国の民間航空国際路線数の推移3%

ウズベキスタンとタジキスタンにも生産拠点を加え、中 国西域から中央アジアに至る一帯の市場獲得を目指している³⁰⁰。

また、建設機械大手の三一集団は「一帯一路」への進出を機に、従来の建設機械から風力発電機、鉱山・港湾設備などへ業容を急拡大させている。既に中国のゼネコンと共同でインドネシアやバングラデシュから港湾設備案件を受注。同集団の向文波総裁は「将来は海外販売の70%を一帯一路沿いの国が占める」としている³¹。

製造業では、例えば、中国家電最大手のハイアール集団は2016年、非エネルギー分野では初となる中ロ合資プロジェクトとして、ロシアに冷蔵庫生産拠点を設立した。ロシア市場向けを中心に 2020年には年間50万台の冷蔵庫を出荷する計画である²²。

トラック大手の中国重汽集団は、進出先市場で現地生産化を進めている。既存の海外5カ国における KD 組

み立てラインに加え、2016年4月にはベトナムで工場を稼働。さらに、カザフスタンでも工場建設を計画している。同集団は「一帯一路」での販売を今後伸ばしていくことで、海外販売比率を現在の約30%から2020年には50%程度に引き上げようとしている³³。

サービス業でも、中国企業の海外進出が活発化してきた。例えば中国の民間航空会社が運行する国際航空路線が急速に拡大しており、習政権が「一帯一路」を提唱した2013年以降、その伸びは顕著である(図表19)。

中国国際航空は2015年に国際路線を従来の82から111へと一気に拡大。中国東方航空も2016年6月に上海発の欧州直行路線を5から9に増やした上で、向こう5年間で国際輸送力を年平均20%拡大する計画である。

海南航空は2016年6月、北京~英国マンチェスターの直行路線を開設。これは、「一帯一路」と英国の「イングランド北方経済成長地区」の連携を想定した動きで

ある。

中国南方航空は2016年6月,広州発・重慶経由のド イツ・フランクフルト行き貨物路線をスタートした。フ ランクフルトから先も欧州 20 カ国の 90 拠点をつなぐト ラック輸送網を構築しており、重慶で生産される電子製 品の欧州販売拡大を視野に入れる350。

このように「一帯一路」は既に中国企業の間で進出ブー ムを巻き起こしている。ただし、話題先行で拙速な感も 否めない。例えば、「中国企業が一帯一路を安全に歩む 方法36)」の著者で経済学者の雪珥氏は、中国の地方都市 から新疆を経由して欧州につなぐ高速鉄道の建設に疑問 符を付ける。中国~欧州のどの区間をとっても採算確保 は困難だとの見解を示した上で、「真剣に考えるべきな のは、コストの高いこの路線に何を積み込めばよいかと いう問題だ」と指摘する370。

この高速鉄道は貨物主体になると見られるが、よほど 付加価値の高い商品を輸送しない限り、収益を上げられ ない。ただし、付加価値が高くても小さくて軽い商品で あれば、スピードで勝る航空機にはかなわない。「一帯 一路」は習政権の大号令で勢いよく走り出したものの、 個別の事業はいずれもその持続可能性が問われている。

4.おわりに

習政権は「一人っ子」 政策という負の遺産を受け継ぎ、 それがもたらす極めて深刻な人口減少問題に直面してい る。改革開放路線の下で中国は「世界の工場」の座に就 き、近代化を進めてきたが、その前提となる豊富で安価 な労働力は「神話」になりつつある。

本稿で指摘した通り、今や中国は生産年齢人口が億単 位で減少しかねない状況に直面するからだ。このため、 共産党一党独裁と市場経済の共存という独特の社会シス テムを維持できなくなるリスクも排除できない。

恐らく、習政権もこうしたリスクを正確に把握してお り、だからこそ大胆な危機管理策を打ち出して推進して いるのだろう。その「三本柱」が、①新生児を年間 250 万人も増やそうという「一人っ子」から「二人っ子」政 策への大転換②貧しい農村部から所得の高い都市部へ人 口を1億人規模で移動させるという「新型都市化」③人 口減少で停滞する中国の内需を補うため、アジアから欧 州にかけて経済的支配力を強める「一帯一路」である。

これに対して、日本は少子高齢化の加速を予測できて いたのに、抜本的な改革を先送りしてきた結果、世界最 速で人口減少社会に突入してしまった。習近平は日本の 「失われた20年」を緻密に分析し、その成果を「三本柱」 の随所に反映させているように見える。いずれも大胆で 野心的な政策である。

だが本稿で検証したように、その実現性には疑問符も 付けられる。仮に習政権が人口減少問題への対応を誤る と、日本の十倍超の総人口を抱えるだけに社会システム へのダメージは想像がつかないほど深刻なものになるだ ろう。それは中国国内にとどまらず、世界経済全体に暗 い影を落とす。北京発の経済危機が勃発する可能性さえ 排除できない。だからこそ、日本にとっても中国の人口 減少は決して「対岸の火事」では済まされない問題であ

- 1) United Nations. World Population Prospects: The 2015 Revision. 将来分は中位予測値。
- 2) United Nations, World Population Prospects: The 2015 Revision を基に作成。
- 3) 同上。
- 4) 中国国家統計局の公表数値を基に作成。
- 5) 中国国家外貨管理局の公表数値を基に作成。
- 6) 同上。グラフの曲線は2016年3月までの数値が含まれる。
- 7) 経済産業省の公表数値を基に作成。グラフの曲線は 2015 年末 までの数値が含まれる。
- 8) 同上。
- 9) 同上。
- 10) 2014年時点の中国の自動車普及率は日本のおよそ6分の1。 人口 1000 人当たりの自動車保有台数は日本が約 600 台である のに対し中国が約100台。
- 11) 中国国家統計局の公表数値を基に作成。
- 12) IMF "People's Republic of China 2014 article IV consultation - staff report" July 25, 2014. pp.22-23
- 13) 関志雄「中国における住宅バブルの行方」野村資本市場研究所、 2014年12月22日、経済産業研究所「調整局面に入る中国不 動産市場」2014年。
- 14) 建物在庫面積には住宅、オフィス、商業施設を含む。中国国 家統計局の公表数値を基に作成。
- 15)「単独二子の実施1年で出生増は47万人止まり、期待値を下 回る」(原題 单独两孩实施一年出生人口增加 47 万 低于预期)『人 民網』2015年2月10日。
- 16) 現地報道には全面2子政策の効果による新生児の増加予測値 として様々なものが紹介されている。250万人という予測の他、 200万~800万人とする予測や300万人(単独二子の効果と合

わせて)とする教育部予測などがある。

- 17) 若林敬子、聶海松『中国の人口問題の年譜と統計:1949~ 2012年』2012年、お茶の水書房ほかを基に作成。
- 18) 農林水産省の公表データによると平成 28 年時点の日本の農 家一戸当たりの耕地面積は 2.35ha。http://www.maff.go.jp/j/ tokei/sihyo/data/10.html (2016 年 9 月 15 日閲覧)
- 19)「国家新型都市化計画 2014-2020 年」中共中央・国務院を基に 作成。
- 20) 同上。
- 21) 「戸籍制度改革をさらに推進することに関する意見」(原題: 国务院关于进一步推进户籍制度改革的意见) 2014年7月24日. 「国家新型都市化計画 2014-2020年」(原題 国家新型城镇化规划 2014-2020年)中共中央・国務院、2014年3月を基に作成。
- 22) 行政区数は中国国家統計局データ (2014年度)
- 23)「新型都市化の推進はどの業種に需要をもたらすか」という質問に対し、南方基金主席アナリストは建設需要を支える「建材」「建機」と「教育」「医療」などのサービスを挙げた。国金証券アナリストは「食品」「情報サービス」「医療」と「汚水処理」「ゴミ処理」「近距離鉄道」などのインフラ設備を挙げた。光大証券の報告では、消費構造の変化によって「医薬・保険」「外食」「旅行」などのサービス産業が恩恵を受けるとしている。「多くの業界で新型都市化の恩恵」(原題 多行业受益新型城镇化规划)『深圳商報』2014年3月18日。
- 24)「中国の都市化はどう進めればよいのか」(原題 中国城镇化如何才能破题)『光明日報』2015年6月23日。
- 25)「小都市による就業者受け入れは現実的でない」(原題 清华教 授尹稚:城镇化发展小城镇吸纳就业不现实)『21 世紀経済報道』 2013 年 6 月 24 日。
- 26) 中国国家統計局の公表数値を基に作成。
- 27) 中国企業者系統「2015 年中国企業経営者アンケート報告」を 基に作成。
- 28)「解読、一帯一路とは」(原題 解读一帯一路是什么意思 为什 么提出一帯一路战略)『今日泉州網』2015年3月31日などに 用いられている図を参考に筆者作成。
- 29) 各種報道を基に作成。
- 30)「上峰セメント 15 億元増資で中央アジア進出」(原題 上峰水 泥定増 15 亿元投向中业"一帯一路"战略继续深入)『鋼之家』 2015 年 9 月 25 日。
- 31)「一帯一路で建設機械企業に大型受注相次ぐ」(原題 岁末: 细数 "一帯一路" 为工程机械企业带来哪些 "大单")『慧総工程機 械網』2015 年 12 月 17 日。
- 32)「ハイアールが一帯一路戦略に対応, ロシア市場の開拓に注力」 (原題 海尔响应"一帯一路"倡议 全力开拓俄罗斯市场)『中国

日報』2016年6月9日。

- 33) 「一帯一路戦略にはどのようなモデル企業が必要か」(原題 鞠 传江:"一帯一路"战略需要怎样的样板企业(下))『中国日報』 2016年6月9日。
- 34) 中国民用航空局の公表数値を基に作成。
- 35) 「一帯一路に呼応,中国4大エアラインが欧米路線に注力」(原 題 响应"一帯一路"战略 中国四大航欧美航线发力)『広州日報』 2016年6月21日。
- 36) 原題は风景与风险:中国企业如何安全走上"一带一路"
- 37) 「一帯一路の歴史と現実」(原題 对话雪珥:"一帯一路"的历 史与现实)『中国経営報』2015年5月16日。

高齢化が進む日本におけるスポーツの担う役割

安藤 裕一*

要旨

日本は世界的な長寿国であるが、上下水道を含めたインフラストラクチャーの整備や、国民皆保険制度、介護保険制度の導入などの要因がこれに寄与している。一方、1975年以来の出生数の低下に伴い、65歳以上の高齢者の全人口に対する割合は、1985年は10%であったのに対し2015年には27%となり、2050年には40%になると予想されている。この事実は日本社会に以下の2つの警笛をならす。1. 高齢者のための医療介護費用の負担増、2. 生産年齢人口(15-64歳)の減少に伴う生産力の低下。一方、国民の健康とゆたかな社会の構築のためスポーツの価値が改めて認識され、2011年にスポーツ基本法が施行された。2014年に3500以上を数えるようになった総合型地域スポーツクラブはその成果の一つである。多くのスポーツクラブは予算不足、スタッフ不足といった問題を抱えているが、スポーツには年齢に関わらず人々を健康にする効果がある。国民が元気になり、ゆたかな生活がもたらされることにより、発展性を備えた活力のある健康長寿社会の形成を可能とする。そのためには、多くの人がスポーツを身近なものとして捉え、自分たち、子どもたち、そして日本の未来のために、スポーツを中心とした文化に携わることが求められる。

キーワード:ゆたかなくらし、健康、スポーツの価値、総合型地域スポーツクラブ

1. はじめに

日本は、国際的な長寿国となった一方、出生率の低下が年々進み、少子高齢化が急速に進行している。これは医療費・介護費を含めた社会福祉費用の増加による国家予算の逼迫と生産年齢人口の減少による国内総生産(GDP)の低下につながりかねないという経済的な問題に加え、社会の活力の低下という社会学的な問題も招き、国際社会における日本の立場を弱めかねない。

ところで、文部科学省は2010年に、多くの人々がスポーツに親しむことで個人の健康ならびに支え合うことのできる社会を目指した「スポーツ立国構想戦略」で策定した。そしてこの戦略に基づき、2011年にスポーツ基本法が公布されたのは、高齢化が進む日本社会の将来の課題を見据えた上で生まれた産物ともいえよう²⁾。

本稿では、我が国の社会の高齢化の現状と課題、総合型地域スポーツクラブを中心としたスポーツ環境の現状と課題、そして、スポーツを通した未来への展望につい

て概説する。

2. 我が国の長寿と少子高齢化

日本では、第二次世界大戦後、生活環境の改善や医学の進歩によって感染症が激減する一方で、がんや循環器疾患などの生活習慣病が増加し、疾病構造は大きく変化してきた。健康状態を示す包括的指標である「平均寿命」について見ると、我が国は、世界で高い水準を示しており、特に女性は1985年から今日まで、世界最高水準を示している。こうした成果は、日本の高い教育・経済水準、保健・医療水準、生活習慣の改善に支えられ、国民全体の努力によって成し遂げられたと考えられる³。

一方人口については、2015年10月1日現在の日本の総人口が1億2,711万人まで増加したものの、今後の見通しは、長期の人口減少過程に入っており、2026年に1億2,000万人を下り、2048年には9,913万人となると推計されている。こうした流れの中で、65歳以上の高齢者人口は、2015年の3,392万人(高齢化率26.7%)から、2025年には3,657万人、そして2042年に3,878万人とピークを迎え、その後は減少に転じると推計されている。高齢化の主因は、1.死亡率の低下による65歳以上人口

^{*(}株)GMSSヒューマンラボ、筑波大学医学医療系ヘルスサービ スリサーチ研究室

の増加、2. 少子化の進行による若年人口の減少である。一方、年少人口(0 - 14歳)ならびに生産年齢人口(15 - 65歳)の減少の主因は、出生数の低下である。我が国の年間の出生数は、1940年代後期の第1次ベビーブーム期には約270万人、1970年代前期の第2次ベビーブーム期には約210万人であったが、200万人を割り込んだ1975年以降、毎年減少し続け、1991年以降は増加と減少を繰り返しながら、緩やかな減少傾向となっている。この原因は、核家族化や結婚年齢の高齢化、育児の環境が十分に整備されていないなどがある。海外の先進国や東南アジアの諸国を見ても、多くの国で社会の高齢化は進行しているが、その中でも日本の高齢化は抜きでており、世界に先駆けて対策を立てる必要に迫られている。

2.1 高齢者の医療と介護

高齢者を扱う「老年医学 (geriatrics)」への関心は、欧米より約10年遅れて日本では1960年頃よりこの言葉が使われ始めたが⁵⁾、わが国でも高齢者が増えたことにより、この分野の重要性が増している。高齢者の主要な死因は、がん、心筋梗塞などの心臓病、脳卒中、あるいは肺炎となっている⁶⁾。また骨粗しょう症や転倒による大腿骨や椎骨の骨折は、長期にわたり寝たきりとなる原因として知られる。痴呆やうつ病、パーキンソン病といった精神神経系の疾患も高齢になるにつれ出現しやすくなる⁷⁾。

高齢者が介護を必要とする主たる障害は3つあり「移動」「排泄」「摂食」となるが高齢になるにつれ、いずれか、あるいは複数の障害が生じ、介護が必要となるリスクが高まる⁸。日本政府は、介護を必要とする高齢者の生活を支援し、また家族介護者の負担を軽減するため、2000年に公的介護保険制度を導入した⁹。これにより、デイサービスや入浴サービスほか様々な種類の公的介護サービスが受けられるようになった。

このように、医療や介護を必要とする人は、それらのサービスを受けやすい体制が整えられつつある。しかし実際多くの人が望んでいることは、必要最低限の医療と介護の支援しか必要とせずに、自立して年齢を重ねていくことである¹⁰。 そのためには運動が、食事療法ならびに薬物治療と共に重要な役割を果たす¹¹¹が、詳細は後述する。

ところで、高齢者の増加に伴い社会保障給付費が増大 している。平成25(2013)年度の社会保障給付費(年金・ 医療・福祉その他を合わせた額)は、過去最高の110兆 6,566 億円(国民所得の 30.56%)である。このうち、高齢者関係の給付費は 75 兆 6,422 億円(社会保障費の 68.4%)となり、前年度の 74 兆 1,004 億円から 1 兆 5,418 億円増加した。高齢者のための社会保障給付金は今後も引き続き増加することが見込まれる¹²⁷。このように増加を続ける医療ならびに介護の費用を抑制するためには、病気に罹患しにくい、あるいは可能な限り自立して生活を送ることができるための予防が重要となる¹³⁰。

3. スポーツの社会にもたらすもの

高齢化する社会に対して予防が重要であることは上記 の通り明白であり、運動が重要なキーワードとなること を示したが、果たしてスポーツはこれからの日本の社会 に何をもたらすことができるのであろうか。

3.1 日本の近代のスポーツ環境の変遷

日本では古来,柔道や剣道などの道場が,地域の住民 の運動する場所として知られるが、1964年に開催され たオリンピック東京大会を契機として,健康・体力づく りの機運が高まり、同年 12 月に「国民の健康・体力増 強対策について」が閣議決定され、保健・栄養の改善、 体育・スポーツ・レクリエーションの普及などが推進さ れた。これに伴い小中学校の体育運動施設が整備され、 あるいは公立の体育施設が増設され、市民が参加できる 環境が広がった。またスポーツ少年団、野球やサッカー などの球技クラブ、水泳、体操、アイススケートなど様々 な種目のクラブやアスレチックジムが、多くは任意団体 として発生、その後一部は NPO 法人をはじめとする法 人格を取得し運営が行われるようになった。しかしなが ら、各地に存在するスポーツクラブの多くは、単一種目 あるいは限られた種目の競技のみを実施し、また対象と する年齢層が限られており、生涯スポーツという観点か らは、幅広い年齢層と多様なニーズに対応するには限界 があった。さて、文部科学省は日本の社会情勢を鑑みた 上で、人々がスポーツに親しみ、スポーツの意義や価値、 楽しさや感動を広く分かち、支え合う社会を築き、「新 たなスポーツ文化」を確立することの重要性を「スポー ツ立国構想戦略」140として 2010 年に発表した。 すなわち. スポーツの持つ価値には、個人の心身の健康をもたらす だけでなく、青少年の健全育成、地域社会の再生、経済 的効果、国際交流や社会活力の喚起といった社会的意義 にも注目し、少子高齢化や情報化の進展に伴う様々な社

会問題が顕在化するなかで、時代に見合ったスポーツ文 化の構築の必要性が掲げられた。この構想に基づき、同 じ2011年に、スポーツ基本法が施行された。このスポー ツ基本法に則り、国民が多様な形で生涯にわたりスポー ツを楽しむことができるための施設として、総合型地域 スポーツクラブの設置がはじまり、2014年には全国で 3500を超える総合型地域スポーツクラブが誕生した。

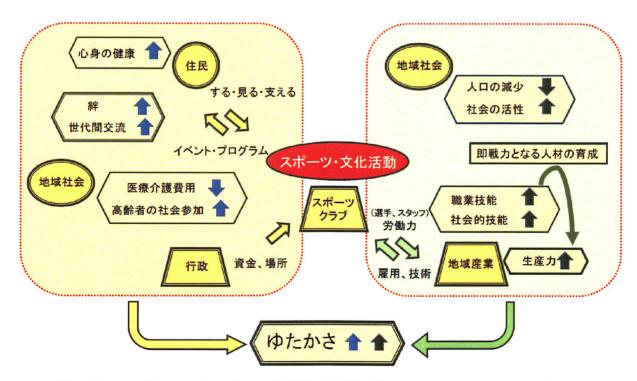
3.2 総合型地域スポーツクラブの現状

平成27年度にスポーツ庁が実施した総合型地域ス ポーツクラブへのアンケート調査(6)によると、全クラブ の5-7割が、「地域住民のスポーツ参加機会増加」「地 域住民間の交流が活性化」ならびに「元気な高齢者の増 加」といった成果を回答している。一方で、会員の確保 (76%), 財源の確保 (69%), 指導者の確保 (養成) (65%) などの課題を抱えていることも明確となっている。中に はボランティア文化が根付き, 文化種目も併せた多様な 活動を活発に行うところもあるしい。また指導者育成 に力を注ぐところもある19が、このようなクラブはまだ 少ない。せっかく養成してもスタッフが離職してしまう 悩みも聞かれる200。

総合型地域スポーツクラブのアンケート調査の主要3 課題のうちの一つである「財源の確保」のためには、産 業との結びつきが必須である。スポーツと産業というと.

地元プロスポーツチームを中心とした集客や物販などの ビジネス あるいはスポーツツーリズム ヘルスケアた どが思い浮かばれやすい。もちろん条件が整っている地 域であればそれも一つのあり方だが、どこの地域でも可 能なわけではない。そこで、スポーツとは直接関係のな い地元の産業であっても、有機的に共存する形を作るこ とができれば、産業とスポーツが win-win の関係となる。 たとえば選手などのスポーツクラブのスタッフを労働力 として企業に派遣、選手は試合や練習以外の時間に職業 能力を磨きながら地域の産業の発展に貢献、さらに選手 として引退した後、習得した職業能力を生かしたセカン ドキャリアに進むことを可能とする。スポーツクラブに も資金的に余裕が出来れば、指導者の人材確保や養成が 可能となり、人口の空洞化が改善し、地元産業の活性化 と並行して、地域の復興をなし得る210。

スポーツと産業の連携については、多くの地域がまだ 試行錯誤の段階といってよいだろうが、スポーツを通し た地域の活力を育てる手法として、それぞれの風土に合 わせた方法で成功ならびに成熟を期待したい。地域住民、 地元産業とスポーツクラブの三者がともに潤う「三方良 し」の関係を築くことができれば、人々のゆたかなくら しを安定した状態で提供する社会がより現実的なものと なるであろう (図表)。



図表 社会のゆたかさ向上のためにスポーツの担う役割:地域産業が関わることでより望ましいサイクルが生まれる

4. 未来に向けてスポーツの果たす役割

従来多くの人々は、スポーツは子供や元気な若者が行うものだと認識していた。しかしスポーツは多様な人たちが、それぞれのやり方で楽しむことができるものであり、近年、中高年や障害者らが水泳やマラソンをはじめ多くの競技に参加する姿が見られるようになったのは望ましいことである。

その望ましい理由の基礎になるのは、本人がスポーツを楽しむことにより心身の健康を増進することにある。つまり、神経系が刺激されることは転倒予防になり、また食欲が上がることも加わり筋肉量が増加することで、サルコペニア²²¹の予防となり、外出できる体力や気力を養うことにつながる。さらに運動を楽しむ「元気な」中高年が増えることにより、病気への抵抗力が増し、介護を必要とする状態からも遠ざかることができるばかりか、定年を迎えた後も、事業や社会活動に積極的に参加することができるようになる。経験のある高齢者の持つ知識や技術を有効に利用でき、あるいは若い世代に伝承されることも可能となる。つまり高齢者が活き活きとした状態で社会に参加することは、少子高齢化に伴い生産力や社会の活力の低下の危機に直面する日本にとり、極めて重要なことなのである。

加えてスポーツの持つ社会性は、スポーツへの関与を ポジティブな方向に牽引する。すなわち演劇に例えるな らば、チームメート、試合相手や競争相手、指導者、家 族、審判、観客などいろいろな登場人物が出演する舞台 で、ある時はスポーツをする、ある時は支える、またあ る時は応援するといった異なった役を経験することがで きる。いずれの立場でも自ら考え、周囲の人を尊重しな がら、全力を尽くして行うことが「心地よい汗」を流し 「スポーツの価値」を認識しつつ「スポーツを楽しむ」 ことに繋がる四。また「スポーツは、地域住民の結びつ きを強め、地域の一体感を生み、ソーシャルキャピタル (社会関係資本)の形成に大きく貢献する存在」20といわ れるとおり、スポーツは、周囲と円滑な人間関係を築く だけでなく、学校や職場などを含めた社会自体を円滑に し、暮らしやすいゆたかな社会へと導くものである。 そしてまた、「ソーシャルキャピタル」は、精神神経系 の老化を予防に役立つため260、スポーツへの参加が、活 き活きとした高齢者の育成 (active aging) にも一役買 うことにもなる。

4.1 スポーツについて国民が考えなければならないこと

スポーツの個人ならびに社会との関係について記して きたが、現在の日本のスポーツ界にみられる課題につい て若干触れておく。

桜宮高校で起きた生徒の自殺がは、スポーツ現場での 暴力問題に大きな波紋を投げかけた事件の一つである。 暴力行為が競技力向上のために有益であるという誤った 認識が指導者や,選手自身,あるいは保護者にも未だに 残っている。指導者に対する啓発のみならず、アスリー ト自身、さらにはその保護者やアスリートを支える市民 に対する啓発行動が必要となる図。指導するスタッフ不 足ならびに養成の問題は、スポーツクラブでも学校の運 動部でも生じている。部活動やクラブが運営されるため に指導者をサポートする体制を整えるとともに、指導方 法についても、「選手のためになる良い指導とはなにか」 を学ぶ機会と学ぶ姿勢が必要である290。「スポーツ界と いうのは、本来社会のルールの上に成り立っているべき であるにもかかわらず、社会の一般常識と異なる状況が 通用しているという風土は見直す必要が有る」という指 摘もある300。

これらの課題に対して、スポーツ関係者だけでなく、私たち市民も真剣に向き合う時期にきているのは、スポーツは今や一部の人だけのものではなく、誰もが様々な形で楽しむべき時代になってきているからである。選手や子供達の 20-30 年後という長期的な将来と、私たちの未来のくらしを考えてみれば、進むべき方向を大きく誤ることはないはずである。

5. おわりに

スポーツには年齢に関わらず人々を健康にする効果があり、スポーツを通じて元気になった高齢者は社会や企業においてより活発に活動を行うことができるようになる。少子高齢化が進むことで、国民の生産力の低下や日本の社会全体の活気が失われていくことが危惧されるが、スポーツの持つ価値や潜在能力を最大限に活かすことにより、国民が元気になり、ゆたかな生活がもたらされ、発展性を備えた活力のある健康長寿社会の形成を可能とする。そのためには、多くの人がスポーツを身近なものとして捉え、自分たち、子どもたち、そして日本の未来のために、スポーツを中心とした文化に携わることが求められる。

なお、本稿は、2016年5月に開催された「日本危機管理学会第25回年次大会」において筆者が行った報告をその後論文にまとめたものである。

- 1) 「スポーツ立国構想戦略」は、多くの人々がスポーツに親しみ、スポーツの意義や価値、楽しさや感動を広く分かち、支え合う社会を築き、「新たなスポーツ文化」を確立することを目指して策定されている。文部科学省「スポーツ立国戦略の概要」http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/rikkoku/_icsFiles/afieldfile/2010/09/16/1297182_01.pdf (取得日 2016 年 9 月 20 日)
- 2) 日本体育協会と日本オリンピック委員会は 2011 年に「スポーツ宣言日本 ~二十一世紀におけるスポーツの使命~」を発表し、スポーツについて、「スポーツは、自発的な運動の楽しみを基調とする人類共通の文化である。スポーツのこの文化的特性が十分に尊重されるとき、個人的にも社会的にもその豊かな意義と価値を望むことができる。」としている。http://www.joc.or.jp/about/sengen/(取得日 2016 年 9 月 20 日)
- 3) 厚生労働省「健康日本21 (第二次) の推進に関する参考 資料 」http://www.mhlw.go.jp/bunya/kenkou/dl/kenkounippon21_02.pdf (取得日2016年9月20日)
- 4) 内閣府「平成 28 年版高齢社会白書 http://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2016/ zenbun/28pdf_index.html (取得日 2016 年 9 月 20 日)
- 5) 小澤利男 (2008)「日本老年医学会 50年の歩み」『日老医誌』第45号 582―584 頁
- 6) 内閣府「平成 28 年版高齢社会白書」http://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2016/zenbun/28pdf_index.html (取得日 2016 年 9 月 20 日)
- 7) 日野原重明・生活習慣病予防の健康ダイヤル http://www.kenko-dial.jp/kenko2014/jyumyou.html (取得日 2016 年 9 月 20 日)
- 8) 鈴木隆雄 (2012)「超高齢社会の基礎知識」講談社現代新書 133-137 頁。
- 9) 公的介護の利用は増加しているものの、家族介護者の主観的健康感については有意な効果は見られず、制度を成功させる上での課題としては、在宅介護に対する不満、家族介護者への必要な援助の提供、財政的持続可能性が挙げられる。(田宮菜奈子、野口晴子、西晃弘、マイケル・R・ライシュ、池上直己、橋本英樹、渋谷健司、河内一郎、ジョン・クレイトン・キャンベル(2011)「人口の高齢化と幸福:日本の公的介護保険政策からの教訓、『ランセット』日本特集号「国民皆保険達成から50年」、『ランセット』日本特集号プロジェクト研究チーム(監修:渋谷健

- 司), 70-85 頁, 2011 年 9 月)
- 10) 日常生活が制限されることなく生活できる期間を「健康寿命」と呼ぶ。厚生労働省「健康日本21 (第二次)の推進に関する参考資料」http://www.mhlw.go.jp/bunya/kenkou/dl/kenkounippon21_02.pdf (取得日 2016 年 9 月 20 日)
- 11) 安部孝、福永哲夫 (1995)「日本人の体脂肪と筋肉分布」杏林 書院 24-30 頁。
- 12) 内閣府「平成 28 年版高齢社会白書」http://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2016/zenbun/28pdf_index.html (取得日 2016 年 9 月 20 日)
- 13)「重要なことは、人生の晩年において、自立した生活に向けて 努力し、自分が納得した介護を受け入れ、障害を持ったとして もいかに幸福な人生と感じ、満足して死ぬことができるかとい うことである。(鈴木隆雄 前掲書 143頁)
- 14) 文部科学省「スポーツ立国戦略の概要」 http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/rikkoku/_icsFiles/afi eldfile/2010/09/16/1297182_01.pdf (取得日 2016 年 9 月 20 日)
- 15) スポーツ庁(2016 年)「平成 27 年度 総合型地域スポーツクラブに関する実態調査結果 概要
 - http://www.mext.go.jp/component/a_menu/sports/detail/__icsFiles/afieldfile/2016/04/26/1234682_12.pdf(取得日 2016 年 9 月 20 日)
- 16) 平成 27 年度にスポーツ庁が実施した総合型地域スポーツクラブへのアンケート調査 (上記) (配布数 3828. 回収数 2721,回収率 81.8%) によれば、全体の約3割の年間予算は100万円以下あり、また、全体の43.5%の自己財源率が50%以下である。全体の69%のクラブが財源の確保を課題としている。運営に関しては、クラブマネジャーが配置されているクラブは全体の52.0%でこのうち44%が常勤である。つまり約半数のクラブは非常勤のクラブマネージャーさえおけない状況である。また、常勤のクラブマネージャーの手当の平均額は、7.494円/日である。事務局員は56%のクラブで配置されているが、そのうちの32%が常勤であり常勤の事務局員の手当の平均額は、6.770円/日である。全体の39%のクラブは20名以下のボランティアスタッフ (含む指導者)を抱えるが、100名以上のボランティアがいるクラブも9%ある。一方でボランティアがゼロと回答したクラブは27%である。
- 17) 米谷正造 (2004 年)「市町村合併と総合型地域スポーツクラブ」 大橋美勝編『総合型地域スポーツクラブー形成事例的研究ー』 不味堂 139-150 頁。
- 18) 2016 年 7 月 2 2 日 NPO 法人「きよね夢テラス」藤田和江、 三宅厚自両氏にインタビュー
- 19)2016年8月2日NPO法人「ポルベニルカシハラスポーツクラブ

- 福西達男理事長にインタビュー、2016年8月23日 NPO 法人「アミィティエ・スポーツクラブ」赤尾恭嵩理事長、櫻庭弘章 氏にインタビュー
- 20) 2016年8月23日「神戸総合運動公園グリーンアリーナ神戸」 金崎正義マネージャーにインタビュー
- 21) クラブの地元産業 (農業) との共存の試みは、つくば FC (http://tsukubafc.tsukuba.ch フレッサ福岡 http://fresa-fukuoka.jp/(取得日ともに 2016 年 9 月 20 日) などがある。
- 22) 藤田聡 (2011)「サルコベニア予防における運動と栄養摂取の 役割」『基礎老化研究』 第35号 23-27頁
- 23) 高橋正紀「スポーツマンのこころ~スポーツ振興の原点としての心構え~」『岐阜経済大学論集』第43号第3号、2010年
- 24) 平成 22 年度文部科学白書 http://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/html/hpab201001/detail/1312135.htm (取得日 2016 年 9 月 20 日)
- 25) 平成22年度文部科学白書に、「スポーツを通じた「新しい公共」を担う地域のスポーツコミュニテイー形成を目指す」とある。
- 26) 近藤 克. 平井 寛. 竹田 徳. 市田 行. 相田 潤 (2010) 「ソーシャル・キャピタルと健康」『行動計量学』第 37 号 27-37 頁
- 27) 2012年 12月に桜宮高校のバスケットボール部の主将であった 高校生が当時監督であった教諭による体罰を苦に自殺した事件
- 28)「(インタビューで)監督は「その手紙を見たとき、私が彼自身を死に追いやったと。本当に何も気づかない、家族の悲しみがきちんとわかっていない、その愚かさに気がつきました」と語った。(中略)どうして、学校や教育委員会という教育関係機関、あるいは、大阪のバスケットボール協会及び日本バスケットボール協会という競技団体が、桜宮高校バスケットボール部における暴力行為の実態を把握し、是正させることができなかったのでしょうか。」望月浩一郎 (2013)「スポーツにおける暴力・セクハラ・パワハラの法的諸問題」森川貞夫編『日本のスポーツ界は暴力を克服できるか』かもがわ出版 112-129 頁
- 29) スポーツ現場の指導については以下のような指摘が諸家よりある。
- 指導者として選手に対する指導法を学ぶ機会が少ない、あるいは指導法を自分で学ぼうとしないため、経験に頼った指導をしてしまう。つまり暴力が競技力向上に役立つという指導を受けていた場合にはそれが引き継がれていく(来田亨子―山口香対談 (2013)「スポーツにおける暴力・セクハラ・パワハラの法的諸問題」森川貞夫編『日本のスポーツ界は暴力を克服できるか』かもがわ出版 200-231 頁))
- 学校の運動部活動の顧問が、教員としての本務をおろそかにしても大会で良い成績を上げることで評価され本人もそのことにやりがいを感じ「勝たせる」ことに傾倒してしまう。指導者が

- ボランティアであるため、指導者としてのプロフェッショナル意識が必ずしも高くない。ボランティアによる指導にスポーツが頼ってきた弊害を改める変革の時期。(嶋崎雅規 (2013)「スポーツにおける暴力・セクハラ・パワハラの法的諸問題」森川貞夫編『日本のスポーツ界は暴力を克服できるか』かもがわ出版 132-162 頁))
- 教えるあるいは押し付ける指導法で育った選手は、自分で何を やれば良いか考える必要がなかったため、社会に出た時に方向 性を見出せなく、長い人生で良い結果を出せない。スポーツを やってきた人が第一線から引退した後のキャリアが問題となっ ているが、成長段階での指導方法と、指導を評価する方法を見 直さなければいけない。(来田亨子—山口香対談(2013)「スポー ツにおける暴力・セクハラ・パワハラの法的諸問題」森川貞夫 編『日本のスポーツ界は暴力を克服できるか』かもがわ出版 200-231 頁)
- 30) 山口は「日本社会におけるスポーツ界はまるで外国人社会のような異質な存在です」と語っている。(来田亨子―山口香対談(2013)「スポーツにおける暴力・セクハラ・パワハラの法的諸問題」森川貞夫編『日本のスポーツ界は暴力を克服できるか』かもがわ出版 200-231頁))

米国による「航行の自由作戦」が日米中三カ国に及ぼす影響に関する研究

倉持 一*

要旨

近年、中国による海洋進出が顕著化しているが、それは時として、周辺国との軋轢を生じさせている。2015年に入り、特に世界中の衆目を集め、また、問題視されるようになったのが、南シナ海において中国が進める海洋地勢の埋立て活動である。中国は、かねてより南シナ海の大半の海域を「九段線」と呼ばれる破線状の境界線で取り囲み、そこを自国の歴史的権利が及ぶ特別な海域であるとしている。最近では、特に南シナ海の南沙諸島の海洋地勢を積極的に埋立て、ここに大規模な建造物を建設したり滑走路を整備したりしている。これに対して米国は、現場海域に海軍艦船を出動させ、「航行の自由作戦」を実行した。これにより南シナ海は、中国、フィリピン、ベトナムなどが領有権を争う海域から、米中という大国同士の覇権争いの海域へと変化し始めた。本稿は、こうした背景事情のもと、南シナ海における中国の埋立て活動や米国の実施した航行の自由作戦を概観した上でその両者が抱える曖昧さを明確化し、両国の重要関係国である我が国がいかなる対応策を選択すべきなのかを問うた。考察を通じ、我が国は中国に対しては、曖昧な戦略を改め国際法に準拠した権利主張や行動を行うよう強く要求すると同時に、同盟国である米国に対しても航行の自由作戦の意味合いをより明確にするよう強く求め、同作戦の有効性を高める上でも、多国間協力の作戦モデルとして再構築するよう提言すべきであると結論づけた。

キーワード:南シナ海、中国、国連海洋法条約、航行の自由作戦、海洋戦略

1. はじめに

近年、中国による海洋進出が顕著化しているが、そ れは時として、周辺国との軋轢を生じさせている。我 が国に関しても、2011年9月の尖閣諸島国有化措置以 降、同諸島周辺海域への中国公船の侵入行為は半ば常態 化しており、この対処のために政府が海上保安庁の態勢 強化を図るなど、中国の海洋進出は我が国の海洋安全保 障に対しても様々な影響を及ぼしている。しかし、中国 の海洋進出の影響は、東シナ海の尖閣諸島周辺だけにと どまるものではない。2015年に入り、特に世界中の衆 目を集め、また、問題視されるようになったのが、南シ ナ海において中国が進める海洋地勢の埋立て活動であ る。後に検討するが、中国は、かねてより南シナ海の大 半の海域を「九段線」と呼ばれる破線状の境界線で取り 囲み、そこを自国の歴史的権利が及ぶ特別な海域である としている。さらに最近では、特に南シナ海の南沙諸島 に所在する複数の海洋地勢を積極的に埋立て、ここに大

規模な建造物を建設したり滑走路状の整地を整備したりするなど、その動向は活発化している。こうした中、2015年10月、この中国の活発な動きに対抗すべく米国は、現場海域に海軍艦船を出動させ、「航行の自由作戦(Freedom of Navigation Operation: FONOP)」と呼ばれる作戦を実行した。これにより南シナ海は、単に、中国、フィリピン、ベトナムといった域内国が領有権を争い合う海域から、米中という大国同士の争いの海域へと変化し始めた。

本稿は、こうした背景事情のもと、南シナ海における 中国の埋立て活動と米国の実施した航行の自由作戦の概 要や戦略的位置づけを検討し、米中両国にとって重要関 係国である我が国が、今後いかなる対応を行うべきかを 問うものである。

なお、本稿で取り上げた米軍による航行の自由作戦が、現在も作戦継続中の「生きた事象」とも言うべき研究テーマであること、また、南シナ海情勢が米中という二大大国の争いの場となっていることで動きも急であることを勘案し、本稿は2016年10月1日時点までの情報を基に論じている。

^{*}笹川平和財団海洋政策研究所 主任研究員

2. 南シナ海における中国の埋立て活動と米国による 「航行の自由作戦」の実施

2.1 南シナ海における中国の埋立て活動

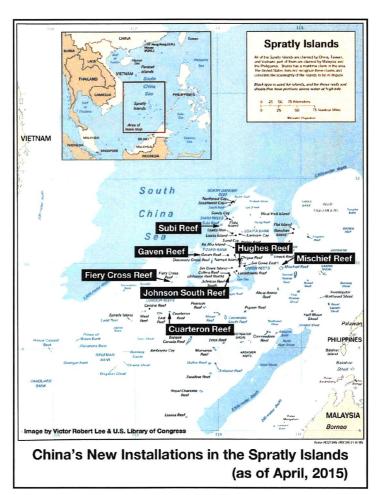
まずは南シナ海、特に南沙諸島(スプラトリー諸島)に関する歴史と現状について確認していきたい。同諸島は南シナ海の南部に位置する島嶼群であり、多数の島・岩礁・環礁・砂州等によって構成されているが、同諸島を巡る領有権問題は、第二次世界大戦における日本の敗戦を機に、複雑化している。

1939年3月に、台湾総督府の命により、同諸島は大日本帝国の領土として編入され、台湾高雄市の一部となった。その後、1945年の敗戦まで日本政府が実効支配を続けたが、その後、1952年に発効したサンフランシスコ講和条約第2条の定めによって、日本は領有権を放棄した。しかし同条約では、日本の同諸島に対する領有権の放棄を定めているものの、次の帰属先については明確な定めがなかったため、確固たる領有権に関して空白期間が生じることになった。この状況の中、1945年

に主権を回復した中華民国は、実質的に支配者が不在となった太平島をはじめとする同諸島の主だった島々を実効支配し、それ以後、中華民国(台湾政府)は、太平島などの支配を続けている。一方、1949年10月1日に建国された中華人民共和国(中国)は、1953年に九段線主張を、1958年には「領海宣言」を発出し、南沙諸島を含む南シナ海の大部分を自国領海だと宣言するに至った。この領有権主張が現在にまで引き継がれており、中国は同主張に基づき、これまでにも武力衝突を厭わない強硬姿勢に打って出ている。特に、1974年と1988年に南シナ海に存在する島嶼の領有権を巡って中国とベトナムとが武力衝突したが、いずれも中国が勝利を収め、それまでベトナムが支配していた西沙諸島や南沙諸島に対する実効支配権を獲得している。

近年、中国が埋め立て活動を行っているのは、主にこの時から実効支配を続けているジョンソン南礁(中国名:赤瓜礁)やファイアリークロス礁(中国名:永暑礁)といった海洋地勢である(図表1参照)。

2015年になって表面化した中国の島嶼等の埋め立て



図表1:南沙諸島位置関係図

活動であるが、これまでに埋め立て活動が確認されてい るのは、ジョンソン南礁やファイアリークロス礁をはじ めとする7箇所である。なお、2016年7月12日、フィ リピンが申し立てていた仲裁裁判の裁定が下ったが、同 裁定ではヒューズ礁を除く6箇所の海洋地勢に対し、国 連海洋法条約 (UNCLOS) 上の地位について判断がな された。同裁定結果や中国の埋め立て活動による変化の 状況は次のとおりであるが、海底土砂や砂礫サンゴ等に よる盛土造成や建造物建設が着実に進められている。ま た,一部の海洋地勢では,灯台や滑走路の運用が開始さ れているほか、人民解放軍の駐留が行われているなど、 中国の埋立て活動は一部の海洋地勢において完成に近づ

いていることがうかがえる (図表2参照)。

中国が埋立てを行っている上記7箇所の海洋地勢の中 でも、特にファイアリークロス礁は、地形上直線距離が 長いなどといった地理的要因なども影響してか、中国に よる開発はスピードも早く規模も大きい。例えば、2016 年1月2日に中国政府は、ファイアリークロス礁におい て民間機の試験飛行を実施したことを認めた。さらに同 月6日には、中国政府がチャーターした民間旅客機2機 が海南省の美蘭空港とファイアリークロス礁との間を日 帰りで往復し、同礁で記念撮影などを実施したが、その 事実は新華社通信を通じて映像付きで公表された(図表 3 参照)。

地勢の名称	仲裁裁判所の裁定	整備状況
ガベン礁	北側:岩 南側:低潮高地	港湾施設整備中 レーダー施設建設
クアテロン礁	岩	灯台使用開始 レーダー施設建設
ジョンソン南礁	岩	灯台使用開始 居住施設建設
ファイアリークロス礁	岩	滑走路使用開始 通信基地設置 軍駐留中
スビ礁	低潮高地	滑走路使用開始 灯台使用開始
ミスチーフ礁	低潮高地	滑走路建設中
ヒューズ礁	対象外	埋立て造成中

図表 2:中国が埋立て活動を行っている岩礁等の概要 (2016年8月末現在) 21



図表 3:ファイアリークロス礁の滑走路で撮影された記念写真3

今次配信された画像を確認する限り、同礁には現在、 滑走路と航空機の運用に最低限必要な設備が整えられて いるだけで、管制塔、ターミナルビル、整備・格納庫と いった航空機の常時運用に必要となる重要施設などは確 認できないが、意図的にこれら施設が映らないようにし た可能性がある。ウッディー島の滑走路整備の際には同 滑走路が軍用であることを報道段階で認めていた中国側 が. 今回はわざわざ民間旅客機をチャーターしたという ことは、中国政府幹部らが主張するように、ファイア リークロス礁の滑走路が、本質的には軍事利用という将 来的なオプションを有するものの、現時点での主目的は 民用であることを強調する. ないしは. 同主張を後付け で証明する意図が背景にあるのではないか。いずれにせ よ, 今後, 同礁のさらなる埋立て活動によって, 南沙諸 島に位置するファイアリークロス礁が、西沙諸島のウッ ディー島と並ぶ、中国の南シナ海における主要拠点の一 つになる可能性は極めて高い。

以上のような中国の積極的かつ強引な埋め立て活動であるが、これに対しては、当然ながら世界各国から懸念や強い非難が寄せられている。特に、同活動に対しては米国も強い関心を有しており、米太平洋軍司令官のハリス海軍大将は、中国の埋め立て活動を「中国は南シナ海に砂の『万里の長城』を築いている」と批判した上で、「アジア太平洋地域が対立に向かうか協調に向かうかは、中国の行動にかかっている」と指摘し、中国の今後の対応次第では、米国がこれまで以上に強硬な姿勢に打って出ることを示唆した。

その一方で、南シナ海沿岸国も加盟する ASEAN は、 2015年8月に開催した ASEAN 外相会議の場を利用し て中国の同活動について協議したものの、緊張緩和に繋 がる具体策を見出すまでには至らなかった。同会議に おいて米国のケリー国務長官は、「軍事施設の建設は緊 張を高めるだけだ」と中国の活動を強く非難し、中国を 含む領有権を主張する全ての国に、 開発行為を中止する ことで合意するよう提案したが、中国寄りの立場を取 る ASEAN 加盟国への配慮もあり、東アジアサミット (EAS) 外相会議終了後の議長声明でも、中国を名指し した表現は用いられなかった。このように、本来であれ ば中国の埋め立て活動に際して最も強く影響を受けるで あろう ASEAN が、必ずしも一枚岩であるとは言い難い。 中国もこうした南シナ海沿岸国の政治・外交情勢を十二 分に承知した上で、南シナ海での埋め立て活動を強行し ていると考えられる。

2.2 米国による「航行の自由作戦(Freedom Of Navigation Operation: FONOP) |の実行

この中国の積極的な埋立て活動などに対して米国は、2015年10月、「航行の自由作戦」を実行した。具体的には、10月26日、米海軍のイージス巡洋艦「ラッセン(USS Lassen、DDG-82)」が、南シナ海のスビ礁の周辺海域12海里内を、「外国軍用艦船が中国領海内を航行する場合には事前許可を得る」との中国領海法の求めを無視し、事前許可を得ることなく航行したのである。スビ礁は、南沙諸島に所在する元々は低潮高地であるが、今年に入って急速に進められた中国の埋立て活動によって人工島へと姿を変えている。各種報道によれば、同礁においてもファイアリークロス礁などと同様に、滑走路とみられる整地や建造物の整備が進んでおり、中国にとって同礁の存在意義は大きいものと思料される。

2016年7月12日に下された仲裁裁判所裁定やUNCLOSの規定に従えば、元来低潮高地であったスビ礁は、埋立て活動によって、現在、外観上は島の体裁を整えているとしても、新たに領海、EEZ、大陸棚を有することはない。したがって、今回の「ラッセン」の航行はUNCLOSに基づく他国領海内の無害通航権の行使ではなく、あくまで、すべての国による使用のために開放されている公海自由の原則が認められている公海上の航行ということになる。この点に関して米国は公式な態度を表明していないが、本来であれば、米国はスビ礁周辺における他国領海の存在を認めないという主張を明確にするため、「今回のラッセンの航行は、公海上の航行である」旨を公表すべきであっただろう。

一方で、10月27日夜、中国は、「ラッセン」の行動に対して人民解放軍海軍のミサイル駆逐艦「蘭州」とフリゲート艦「台州」を現場海域へと投入し、同艦に対して繰り返し警告を与えた旨を公表した。同時に楊宇軍・人民解放軍報道官は、①中国の埋立て活動は「主に各種の民間の需要に対するサービスであり、各国の共通の利益のためのサービス」であること、②米国の行動は「中国の主権の安全、島・岩礁に居る人員と施設の安全、わが漁民の正常な作業の安全、地域の平和と安全を損ねた」ものであること、③航行の自由作戦は「突発事態を招きかねない無責任なものであり、国際法の『航行の自由』の乱用」であること、などを強調した。。

この中国対応については、デンマーク王立国防大学のオドガード准教授は、12月10日付のニューヨークタイムズ紙において、南シナ海での領有権主張の法的説明を曖

味なままにしながら武力行使を公言する中国の政策は非 常に危険であるなどとして中国を批判している。この 指摘は本稿の主張と軌を一にするものであり、正鵠を射 たものであると考える。ただし、航行の自由作戦を巡る 曖昧性の問題は中国側にだけあるのではなく、米国側に も存在することには留意すべきであり、この点について は後に検討する。

同作戦との直接的な連関は不明だが、2015年11月8 日から9日にかけては、米軍の爆撃機が、中国が南シナ 海の南沙諸島において造成した人工島の周辺を飛行して いる。今回,同機は同人工島の周辺海域12海里内を飛 行していないが、中国の管制官が同機に対して交信を求 めたとされる。この件に関しては、米国防総省のクック 報道官が 11 月 12 日の記者会見で,米軍の B-52 戦略爆 撃機が、中国が南シナ海で建設を進める人工島の周辺空 域を飛行したことを明らかにしたものの、具体的な飛行 ルートや飛行日時などは明らかにしていない。ただし. 国際法上, 領海の上空はすなわち領空であることから, 今回の米軍戦略爆撃機の飛行は、中国の人工島周辺空域 を領空として認めないという米国の意思表示の一つとし て解釈することも可能であり、その意味では、「ラッセン」 の行動と同様の意図を持つ, 航行の自由作戦に付随する 活動であると評価できよう。なお、この件に関しては、 中国外交部報道官は定例記者会見において記者の質問に 答える形で「中国は国際法に則り平穏なる航空の自由を 尊重しており、いかなる国家もその自由を享受する立場 にあるが、いかなる国家も我が国の南シナ海領土の領海 や領空を侵犯することは許されない」と表明でしたもの

の、中国国防部は公式な発表を何ら行っていない。この 対応の真意は不明であるが、国防部としては公式見解を 示さず事態をあえて静観することで、以後の航行の自由 作戦の実行が海域から空域へと拡大していくことを警戒 した可能性がある。

第1回目の航行の自由作戦が実行された直後の11月 7日、カーター米国防長官は、カリフォルニア州で演説 し、南シナ海で中国が造成した人工島の12海里内を米 海軍のイージス艦が航行した件に関し,「国際法が認め るあらゆる場所で飛行や航行、軍事行動を続ける」と述 べ,今後も同作戦を継続する意向を示した♡。そして米 国は、同発言を裏付けるかのように、2016年1月30日 にはパラセル諸島(西沙諸島)のトリトン島周辺海域で 南シナ海では2回目となる航行の自由作戦を実行した。 これに対して中国国防部は直ちに声明を発表し、米国海 軍艦戦に対して即座に対抗措置と警告を行ったことなど を公表した他,前回の「ラッセン」のケースとは異なり. 「中国は1992年に領海法を制定しており、同法は他の多 くの国と同様に、外国軍艦の領海内進入の際の事前承認 を定めている。また、1996年には西沙諸島に関して『領 海基線に関する声明』を発出し、西沙諸島の領海基線を 宣言している。米国の今回の行動は、これらの事実に完 全に反しており、意図的な挑発的行動である」などと具 体的な法的事項を挙げて反発した%。

さらに、米国は、2016年5月10日にはファイアリー クロス礁の周辺海域で、これまでと同様の形式でイージ ス艦を動員した第3回目となる航行の自由作戦を実行し た。これに対し中国側は、外交部が「米国の軍艦が中国

地勢の名称	実施時期	種別	実施艦船
スビ礁(南沙諸島)	2015年10月26日	低潮高地	ミサイル駆逐艦 USS <i>LASSEN</i>
トリトン島(西沙諸島)	2016年1月30日	島	ミサイル駆逐艦 USS <i>Curtis Wilbur</i>
ファイアリークロス礁 (南沙諸島)	2016年5月10日	岩	ミサイル駆逐艦 USS WILLIAM P. LAWRENCE

図表 4: 航行の自由作戦の実行概要(2016年10月1日現在)12

政府の許可無く南沙諸島の近海に進入した。我が国関係機関は直ちに監視に入ったが、米国軍艦の行動は、中国の主権と安全を脅かし、対象となった島嶼の人員や設備に対する安全に危険を及ぼすものである」¹⁰⁰と、また、国防部は「米国の軍艦の行動に対し、我が国空軍は2機のJ-11戦闘機とY-8輸送機1機を派遣したほか、海軍が3隻の軍艦を派遣して警告を与え当該海域から退去させた」と具体的対応を明らかにした上で「米国は南シナ海航路の平和と安定を損ないたいのか」¹¹¹とこれまでにない論調で米国を非難した。

これにより、航行の自由作戦は2016年10月1日までに合計3回実施されたことになるが、その概要をとりまとめたものが図表4である。

上述のとおり、米国は合計3回の航行の自由作戦を実行しているが、対象となった海洋地勢はそれぞれ島・岩・低潮高地であり、UNCLOSの規定する海洋地勢の3種類を全て網羅している。これは、米国が、作戦対象の海洋地勢が国際法上どの定義に該当しても、その周辺海域には航行の自由という国際法上の基本原則が成立することを示す狙いがあったものと考えられる。

3. 中国の南シナ海戦略に対する影響

3.1 中国の南シナ海戦略に存在する矛盾

これまで中国は、南シナ海における領有権問題に際し、2つの主張を採用してきた。すなわちそれは、「中華人民共和国領海および接続水域法(領海法)に基づく主張」と「九段線主張」という2つの主張である。しかし、両主張は実際には相反するものであり、構造的な矛盾が存在する。ここでは、この相反する2つの主張が有する矛盾について検証するが、まずは、中国が国内法として領海の範囲などを定めた領海法の概要と問題点を述べる。

1992 年に制定された領海法は、UNCLOSの規定¹³に沿うよう、自国領海の範囲を「中華人民共和国陸地領土の基線から 12 海里である」と定めている。ここに国際法と国内法との矛盾は感じられない。しかし、領海を規定する領土の定義に曖昧さが存在し、ここに一つの問題がある。それというのも、同法第 2 条は、同陸地領土について、「中華人民共和国の大陸およびその沿海島嶼を含み、台湾および釣魚島(尖閣諸島)を含む附属各島、澎湖列島、東沙群島、西沙群島、中沙群島、南沙群島および中華人民共和国に所属する一切の島嶼を包含する」と一方的・概括的に列挙しているのみだからである。

領土指定に関して諸島名を列挙したのみで具体的な海 洋地勢の名前を指定しておらず、よって、南シナ海にお ける中国の領海と公海との境界線は極めて不明瞭であ る。領海はあくまで領海基線を設定する海洋地勢(島な いし岩)が具体的に特定され領海基線が設定されて初め て権利主張できるものであり、例えば「南沙諸島」とい う概括的な存在をもとに具体的な領海範囲を画定するこ とは不可能である。しかし、航行の自由作戦が実行され た時点において中国は、南沙諸島のいかなる海洋地勢に も領海基線を設定していない。これにより、中国は、特 に南沙諸島の2箇所に対して実行された航行の自由作戦 に対して、領海侵犯であると明言することが出来ないと いう、中国にとっての不都合が生じている。実際、上述 したように、南沙諸島に対する航行の自由作戦に対する 中国外交部および国防部の声明は、西沙諸島のトリトン 島への同作戦時とは異なり、領海侵犯や具体的な法的事 項といった文言は含まれていない。中国にとって、同じ 南シナ海に所在していても,南沙諸島と西沙諸島とでは, 国内法的に位置付けが大きく異なることは理解しておく べき点である。

そして、南シナ海に関する中国の海洋戦略に関する主 張で、領海法と同様ないしそれ以上に重要なのが「九段 線」主張である。九段線とは、その名が示すとおり、中 国が南シナ海に U 字型に引いた 9 本の波線を意味する。 九段線は、1947年12月に当時の中華民国内政省地域局 が作成した『南シナ海諸島位置図』などに、11本の U 字型の破線が中国(中華民国)の領海境界線として描か れていたことに端を発している。その前年の1946年に 中国は、日本の敗戦を受け南シナ海の島嶼の接収を開始 していたが、フランスは軍隊を派遣して西沙諸島を占領 し、また、フィリピンも独立に伴い南沙諸島を自国領土 だと宣言するなどしており、中国も早急に自国領海の境 界線を示しておく必要があったと考えられる。その後、 中華民国国軍との内戦に勝利した中国共産党によって 1949年に建国された中華人民共和国は、それまでの中 華民国の統治地域を制圧していったが、その過程の中で、 それまで南シナ海の領海境界線を表していた「九段線」 の概念も引き継いだものと考えられる。

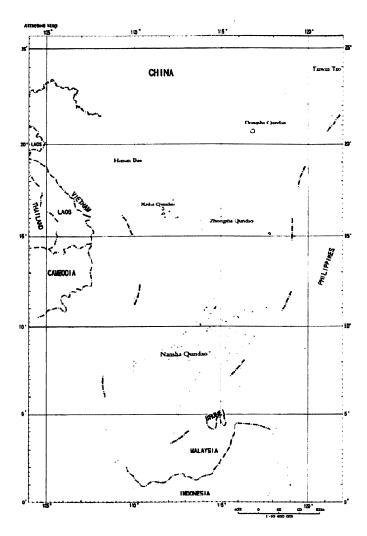
そして現在でも中国(中華人民共和国)は、南シナ海に引いた九段線の内側は自国領海ないしは管轄海域であるとの前提認識を有した上で南シナ海への海洋進出を進めていると考えられる。それというのも、中国は、UNCLOSに基づいて帰属することになる。領海やEEZ

から構成される自国の海洋面積を「300万平方キロメー トル前後」であると公言(も)している。その300万平方キ ロメートルという広大な海域面積は、UNCLOS の規定 による領海基線から12海里までの領海と200海里まで の EEZ を単純に足しただけでは全く足らず、中国が接 する渤海, 黄海, 東シナ海, そして, 南シナ海の全海域 を足すことで初めて成立する広さである。また、中国共 産党機関紙『人民日報』も,2011年に,九段線内の海 域は歴史的水域であって公海の存在する余地はない、と する主張を展開している150。つまり、九段線は自国領土 の基線を基準とした領海及び EEZ の設定を求める UNCLOS の規定を全く無視した概念であり、九段線内 の海域全てを自国海域として取り扱うという極めて独善 的・排他的な境界線だといえる。そしてこれは, UNCLOS よりも中国が主張する九段線の歴史的背景や 意味合いの方が優先することを意味する。しかし、先ほ ど紹介したように、中国の領海法は、領海の定義を

UNCLOS に準じたものとしている。ここに、国際法と 国内法との間に生じる大きな矛盾が存在している。

そのためもあってか、中国はこれまで、自ら発表している公式地図に九段線を明記しているにも関わらず、その意味合いについては公式な立場を表明してこなかった。2011 年4月に国連事務総長宛てに提出した南シナ海問題に関する口上書(図表5参照)の中でも、中国は、九段線に対する明確な言及を回避し、「1930年代以降、中国は南沙諸島の地理的範囲及びそれを構成する島嶼の名称を数回にわたって公表している」と主張するに留まっている¹⁶。

こうした曖昧な態度を取り続ける中国の姿勢に関して、 朱鋒・中国南シナ海研究協力創新センター教授は、「九段 線には明確な定義はない」とした上で、「今は国連海洋法 条約があり、海上に国境線は引けない。かといって、単 純に国際法だけで論じれば、九段線の意味がなくなる¹⁸」 と述べており、領海法をはじめとする法的主張と九段線



図表 5: 中国が国連に提出した南シナ海の九段線地図170

主張とが、構造的な矛盾を含む相容れない存在であることを認めている。

以上のとおり、中国は、南シナ海問題に関して、領海法で規定する領海の明確な範囲や九段線の意味合いなどに関する矛盾を表面化させないためにあえて明確化しないという戦略を採用してきたと考えられる。この戦略が採用された背景事情としては、中国国内では、「我が国は、1996年に大陸領海の一部基線と西沙諸島領海の基準線を宣言したが、周辺隣国との関係を考慮し、釣魚島、南沙諸島などの紛争海域の領海基線はいまだ宣言していない」との説明がなされており、鄧小平が唱えた持久的能力開発戦略である「韜光養晦」の影響が大きい。

南シナ海に対する曖昧な海洋戦略を採用する一方で、 習近平国家主席は、近年、「一帯一路」構想を打ち出し、 その中で、中国各都市と欧州とを結ぶ海上交通路の構築 に関する構想を打ち出した。同構想の前提にあるのは、 中国主導の南シナ海の安定と優先権の確保である。同構 想の国家政策における具体的な位置付けについては必ず しも明確ではなく、軍事的な戦略も含めるのか、あるい は、あくまで経済的な意味合いの強い海洋戦略なのかは 判然としない。しかし、2014年の同構想の発表から数 年を経た現在,一帯一路の海洋戦略における意味合い は,「中国がいかにして海洋を利用し経済的な発展を遂 げるか」という側面が強まっている200。しかしながら、 上述したような中国の積極的な南シナ海での行動を鑑み れば、中国の海洋戦略が経済最優先で運用されていると は言い難い。となれば、経済成長に伴い可能となった海 軍力等の向上や, 貿易活動の大部分を占める南シナの重 要性の増大といった事情により,既に中国の海洋戦略は, 2009年に当時の胡錦濤国家主席が示唆した***ように、「韜 光養晦」を控えめに堅持しつつも、積極的な「有所作為 (やれることをまずやる)」へと移行していると考えられ る。後述するように、その移行が領海法と九段線主張と が抱える構造的な矛盾を解消させる前に先行してしまっ たのではないか。こうした中国の海洋戦略、特に南シナ 海に対する戦略の限界性が、今回の米国による「航行の 自由作戦」によって極めて明確な形で露呈したと考えら れる。

3.2 中国の海洋戦略に航行の自由作戦が及ぼした影響

それでは、米国による「航行の自由作戦」は中国がこれまで採用してきた戦略に対していかなる影響を及ぼしたのであろうか。先程述べたように、2015年10月27日、

米海軍の「ラッセン」が、スビ礁などの周辺海域12海 里内を航行した。これに対して中国側は、人民解放軍海 軍のミサイル駆逐艦「蘭州」などを「ラッセン」の追跡 (追尾)の任にあて、同艦は複数回、警告を発している。 今回、作戦の実行に際して米国は、中国側に事前通告な どを行わなかったとされる。しかし、中国側は各種マス コミ報道等を通じて事前に米国の行動予定などを把握し ていたことから、完全なる不意打ちではなかったと考え られる。具体的には、2015年10月9日付の英紙・フィ ナンシャル・タイムズが、米政府高官の話として、①米 海軍の艦船を南シナ海の人工島周辺12海里内に派遣す ること、②同行動が2週間以内に実行されることなどを 報じていたことから、中国側も米国への抗議の手段やコ メント内容などを十分に検討するだけの時間的余裕は あったとみるのが自然である。その時間的余裕が影響し てか、同作戦が実行されたとの報道を受け、王毅外交部 長は、「報道が事実であるのならば、米国に対して再考 を促す。米国は不要な行動を避け、何もないところに問 題を作るべきではない220」と発言するなど、比較的に冷 静な対応を行っている。

その後、11月6日に王毅外交部長は、米国のケリー 国務長官との電話による会談において,9月の習近平国 家主席の米国公式訪問が成功裏に終了したことに感謝の 意を示し、米中関係の重要性を強調した上で、南シナ海 問題に関して、「今回の米海軍艦船の行動は米中間の信 頼関係を損ね、地域の緊張感を高めた。米国は早期に対 話と交渉という従来のマネジメント方針に戻るべきだ 231」と述べるなど、引き続き比較的穏当な発言・対応を 行っている。こうした王毅外交部長の発言には、米国の 航行の自由作戦を「領海侵犯」だとする発言は含まれず. また,「ラッセン」の行動を軍艦による領海侵犯である と位置づけるのであれば必然となるはずの「軍事的対応」 といった表現も一切含まれていない。さらに11月17日, 中国外交部の劉振民副部長は、マスコミのインタビュー に対して、非公式とは言え「中国が南沙諸島で実効支配 している岩礁は7つあり、昨年から『拡張工事』をした」 と埋立て活動を説明した上で、「42の岩礁は周辺3カ国 に不法に占拠されている」、「中国には周辺国に占拠され た岩礁を取り戻す権利と能力があるが、最大限の抑制を している」とだけ述べるにとどめている240。これらの発 言を真意だと受け止めれば、今後の中国の対応は、基本 的にはミサイル駆逐艦の派遣以上には安易に格上げされ ないということになる。こうした一連の中国の抑制的な

対応は、これまで解決を先延ばしにしてきた国内法と九 段線との構造的矛盾を要因とする曖昧さを含んだ海洋戦 略を、今後も可能な限り維持しようという思惑によるも のなのではないか。

先ほど言及したように、中国は、中華民国時代に提唱 した九段線主張を基にした歴史的権利という極めて曖昧 かつ漠然とした概念を海洋権益の根拠の一つとして位置 づける一方で、UNCLOS 批准国、かつ、国連常任理事 国としての国際社会における立場を反映した、領海法を はじめとする様々な法制度を確立した。中国は、この二 つの根拠が並立することで回避不能となる。生来的に有 する矛盾を是正すること無く. つまり. 曖昧戦略を保 持したまま南シナ海に対する進出行為を強化した。こ れまで中国は、意図的に南シナ海の領有権主張が九段線 によるものなのか、あるいは領海法に基づくものなのか といった点に対する統一的な見解や立場を公式には示し てこなかった。これはフィリピンやベトナムといった南 シナ海沿岸国が、中国の領有権主張に対して実力行使に 打って出てこなかったため、中国としてはあえて矛盾を 露呈するような態度を取る必要が無かったからであろ う。

しかし、米国の航行の自由作戦に直面した中国は、こ こで初めて、何らかの強い対応を迫られる一方で、あま り強硬な手段に打って出るとその根拠が問われるという ジレンマに陥ったものと考えられる。今回の米国による 航行の自由作戦に対して中国は、領海法第14条の「外 国船舶が中国の法律等に違反していると認識する十分な 理由がある場合には、当該外国船舶に対して追跡権を行 使できる」旨の規定に基づき、所要の対応を行うことが 可能である。しかし、今回の航行の自由作戦に関し出動 した人民解放軍海軍艦船の行動が、この追跡権の行使に 該当するか否かに関して中国は何も公式にコメントして いない。もし、これが領海法に基づく自国領海内の追跡 権の行使だとすると、未だ領海基線が未確定であるスビ 礁・トリトン島・ファイアリークロス礁の周辺海域 12 海里に既に領海が存在していることになる。これは、中 国にとって法的瑕疵が露呈することを意味する。とは言 え、この追跡の根拠が九段線に基づく歴史的権利にある のだとすると、これは国際法にも領海法にも基づかない、 まったく法的根拠を持たない海軍艦船の行動だというこ とになってしまう。

これが中国の抱える別のジレンマである。当面,中国としては,「中国の有する主権」などといった極めて曖

昧な表現を持ち出すしか選択の余地はないだろう。実際 中国は、2016年1月、ファイアリークロス礁の滑走路 の運用テストに関して、同礁には「争う余地のない主権 を有している(有无可争辩的主权)四」等と抗弁したも のの、その根拠を明言することは避けている。この曖昧 戦略から抜け出せていない旧態依然とした対応を鑑みれ ば、本来「韜光養晦」から「実力行使」へという中国の 海洋戦略の移行の前提となるはずの法的ないし理論的根 拠の整合性の確保が、未だ行われないままであることが 強くうかがえる。1988年に中国とベトナムが南沙諸島 の領有権を巡って武力衝突してから30年近くが経過し たが、中国は未だに九段線主張という「理想」と、領海 法を含めた関連法規に基づく対処という「現実」との間 に決着をつけることが出来ないという課題を抱えたま ま、習近平国家主席が打ち出した海洋強国の建設と一帯 一路構想の進展を強力に押し進めていくことになる。こ れは、中国にとって積み残した大きな政治的課題であり、 今後、時として不都合・不利益を招くことになるだろう。

4. 日米両国に対する影響と新たな課題

航行の自由作戦が、その対象国である中国に及ぼす影響に関する分析は以上のとおりである。それでは、同作戦は日米両国に対してはいかなる影響を及ぼすのであろうか。ここでは、航行の自由作戦の実行に伴って生じる、いわば作用と同時に生じる反作用とも言うべき複数の影響について検証したい。

4.1 米国

米国は、一連の航行の自由作戦に関して、軍事的な目的ではなくあくまで法的意味合いを込めたものだと主張している。例えば米海軍関係者は、航行の自由作戦の意図に関し、①航行の自由作戦は何も特別な作戦ではなく、過去においても実行されている類の実力行使であること、②「人工島への領海設定は認められない」という米国の意思表示であること、③今回の米海軍艦船の航行は無害通航でもないただの公海航行であること、などと説明している²⁶¹。したがって、米国には中国の人工島建設を実力行使によって阻止する意図は基本的には無いということになる。これは、中国との全面的な対立を避けたいという米国の意識の現れと解釈することが可能である。以上の点を勘案すると、米国は、少なくとも人工島建設に関しては、中国に現状変更を強いるまでの考えは

ないと思料される。では、米国が今後も現状のレベルで 航行の自由作戦を継続したとして、現状変更を伴わない 作戦にどれだけの意味があるのだろうか。

現状レベルでの米国による航行の自由作戦の継続は, 今後,「中国は、自国の主権海域に対する米国艦船の侵 入行為に対して適切に措置し、その度に平穏理に退去さ せ問題を解決している」という主張に結びつく可能性が ある。実際, 2015年12月19日, 中国国防部は, 中国 が埋立て活動を進めているクアテロン礁の近傍を米軍の 戦略爆撃機が悪天候を原因とはいえ飛行した事に関し て,「中国の軍隊が米軍機を厳密に監視した。岩礁の守 護部隊が高度な警戒態勢を取り、米軍機に警告し、追い 払った」と発表でしている。こういったやり取りの反復 は、今後、クアテロン礁やファイアリークロス礁をはじ めとする南沙諸島の海洋地勢に対する中国の強力かつ有 効な実効支配の現状を再確認することにも繋がりかね ず、航行の自由作戦が中国にとって必ずしも戦略的圧力 にならないばかりか、極端に言えば中国側に利を与えか ねないという懸念が残る。

また、米国による航行の自由作戦が、現状、米国とい う一国による単独作戦だという点も懸念材料である。し かも今回の作戦実行にあたっては、米国政府内部でも、 外交を掌る国務省と国防及び軍事外交を掌る国防総省と の間で、事前に一定程度(数ヶ月間)の期間にわたって 論争が巻き起こっていたとされる²⁸⁷。これは単純に言え ば、同作戦の実行によって米中間の外交関係悪化が容易 に推測される中で比較的に安定した両国関係を維持した い国務省(穏健派)と、東アジアにおけるプレゼンス維 持と同盟国・友好国との関係を尊重したい国防総省(強 硬派)との意見の対立である。航行の自由作戦が米国の 単独行動であることに加え、米国国内の政治情勢にも対 中国外交スタンスを巡って考え方に隔たりがあるという ことは、ポスト・オバマ政権の行方も相まって、今後の 同作戦の継続性について、関係国に一抹の不安を与える ものである。

以上のような米国内の事情に加え、海外事情としては ASEAN(東南アジア諸国連合)が必ずしも中国に対し て一枚岩の対応ができるわけではないという点にも懸念 が残る。上述したように、ASEAN 各国は、中国に対する外交スタンスの強弱が異なっており、かつ、ASEAN 全体としても中国の埋立て活動に対して統一した見解を 有していない。

例えば、ASEAN 議長国であるマレーシアのナジブ首

相は、第1回目の航行の自由作戦が実行されて間もない 2015 年 11 月 22 日に行われた ASEAN 首脳会議の開幕 演説においても、南シナ海問題に関して「国際法による解決が重要」との認識を示したものの、「中国」という 具体名や「人工島」「埋立て活動」といった点には言及しなかった。これまで ASEAN の中で航行の自由作戦 に対して明確な支持を示しているのはフィリピンだけである。この ASEAN の対応の背景には特に経済的問題 が影響していると考えられる²⁹⁾。

確かに、かつて「世界の工場」であった中国において も経済成長に伴い国内企業の活動が活発化しており、中 国と地理的に近接した ASEAN 諸国からの資源輸入や 一般消費財の輸出が拡大するなどの変化が生じている。 この変化が、経済力が比較的に劣る ASEAN 諸国にとっ ては中国依存度を高めることに繋がっていると考えら れ、図表6からも明らかなとおり、高成長を続ける対中 国貿易に悪影響を与えるような政治スタンスを ASEAN 諸国が取りにくいという背景事情は納得できるものがあ る。特に経済問題は、あらゆる国家において自国の今後 を左右する重大、かつ短期的にも中長期的にも考慮しな ければならない政治的課題である。これはすなわち、仮 に今後も米軍艦船や航空機による航行の自由作戦が継続 された場合、ASEAN 諸国が同作戦への賛意ないし支持 を示したとしても、それが直ちに、彼らが「反中国」へ と雪崩を打って外交政策の転換を図る可能性が極めて低 いことを意味する。いずれにせよ、複数の専門家が指摘 するように、中国は、2016年7月に下された仲裁裁判 所の裁定に従うことも無いだだろう30。となれば、今後 国際社会の注目は、今以上に、法的解決策に代わるもの として、米国による航行の自由作戦の継続性やその具体 的成果に集まることになる。したがって米国は, ASEAN からの全面的な協力や後押しを期待できない状 況にあるにもかかわらず、一旦踏み出した南シナ海問題 への関与を後戻りさせることが難しい立場になった。

米国の今後の戦略に関しては、米国の国際政治学者であるジョン・ミアシャイマー(John Mearsheimer)とスティーブン・ウォルト(Stephen Walt)が連名で興味深い論考³²⁾を発表している。それによれば、二人はこれまでの米国の戦略は失敗しており、アジア、ヨーロッパ、中東の情勢を悪化させただけでなく、米国による強引な手法は、人権と国際法の守護者という米国のイメージを傷つけたと評価する。一方で、北東アジアで中国がこのままのペースで台頭を続けた場合には地域覇権を目

中国とASEAN各国の貿易総額(2013年) ※単位は億^ドル。カッコ内 は前年比。中国商務 101 (+45.6%) ラオス 省の資料から作成 **27** (+58.6%) ベトナム 712 654 (+2.2%)夕 (+29.8%)フィリピン カンボジア 380 (+4.7%) 37 (+29.1%) 1060 マレーシア (+11.9%)ブルネイ **17**(+11.6%) シンガポ-ール 683 759 $\pm 3.2\%$ (+9.6%)インドネシア

図表 6: 中国と ASEAN 各国の経済関係³⁰⁰

指す可能性があり、米国はそれを防ぐために大きな取組みをしなければならないとも指摘している。そして彼らは、その両立を図るべくオフショア・バランシング論を持ち出し、これまでヨーロッパや中東で行なってきたような積極的な軍事作戦の実行による重大な損害の発生を防ぐ戦略の選択の必要性・重要性を主張している。すなわち、南シナ海問題に今後どれだけ介入すべきかといった、米国の戦略上の舵取りは容易ではない。以上のような観点からも、過去3回の航行の自由作戦が米国自身に及ぼす影響は、極めて大きいと言えるだろう。

4.2 日本

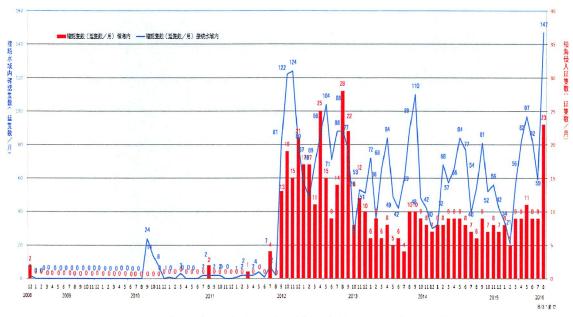
それでは、航行の自由作戦が日本に与える影響はどうだろうか。我が国政府は、安倍首相がマニラで行われた日米首脳会談の席上、「米軍による航行の自由作戦を支持する」と表明するなど、同作戦に対する支持の立場を明確にしている。南シナ海の領有権問題に直接的な利害関係を有しない我が国が米国支持の立場を明確化したことは、域内関係国に対する強いメッセージとなったであろう。しかし、それは同時に、フィリピンやベトナムといった南シナ海問題に関して中国と日常的に対立関係にある国々やASEAN諸国といった関係国に対して、「日本は実際に何をしてくれるのか」という期待を与えることになったとも言える。近年、我が国は主にキャパシティビルディングの観点からフィリピンやベトナムへの支援を実施しているが、今後、我が国でも南シナ海のステー

クホルダーの一国として南シナ海問題にどの様に関与していくのか、また、その際のリスク評価をどうするのかといった点に関する具体的議論が求められることになるだろう。特に、米国は南シナ海仲裁裁判の下した裁定を歓迎しているが、日本が今後、同裁定に対していかなる態度を示していくかには注目が集まるだろう³³。

その他に日本が考慮すべき点として、中国が米国の同盟国であり、かつ、今回の航行の自由作戦を強力に支持する数少ない国家である我が国に対して、海洋権益に関する新たな挑発的行動を直接仕掛けてくる可能性が挙げられる。特に海洋安全保障の観点から憂慮されるのが、 尖閣諸島周辺海域と沖ノ島島周辺海域の2箇所である。

南シナ海仲裁裁判の裁定以降,中国には今後他国を刺激しないよう抑制的な政策を選択すべきであるとの声が強まっている。しかし,2012年9月の尖閣諸島の国有化措置以降現在まで,中国公船による同諸島周辺海域への侵入行為は常態化している。その頻度は,荒天の日を除けば接続水域への入域はほぼ毎日,領海内への侵入も毎月3回以上となっており,我が国の海洋安全保障上も看過できない状態が続いている(図表7参照)。日本が、南シナ海に関して領海問題など直接的な利害関係を有しないこともあり,航行の自由作戦がどこか縁遠いものであると感じるやもしれないが、航行の自由作戦や南シナ海仲裁裁判裁定後も、中国の尖閣諸島周辺での動向に変化が見えないことには注意すべきではないか。

また最近中国が、1万2千トン級と中国最大の巡視船



図表7: 尖閣諸島周辺海域での中国公船の活動状況 (2016年8月現在) 25

である「海警 2901」を新造したことにも注目すべきではないか。試験航海を終えた同艦は、船体番号から判断して、尖閣諸島周辺海域を管轄する中国海警局東海分局に、既に配備されていると考えられる。同艦はヘリコプター発着機能を有すると同時に、複数の機関砲によって武装していることが確認されている³⁶⁰ことから、同艦の動向にも最新の注意が必要であろう。

それだけではなく、2014年12月末には、人民解放軍海軍のフリゲート艦を改装した「海警31239」が、尖閣諸島沖の我が国接続水域内を航行し、その後、領海侵犯を行なったことが海上保安庁によって確認されている。さらに、2016年1月3日には、同じくフリゲート艦を改装した「海警31241」が接続水域内を航行している。「海警31239」と「海警31241」は、船体番号などから共に南シナ海を主に受け持つ中国海警局南海分局の所属であることが推測され、この年末年始に行われた我が国接続水域内での航行が、通常任務とは異なる意図を持って実行されたものであることがうかがわれる。

ちなみに両艦は、退役した人民解放軍海軍の053H2G型(江衛 I型)フリゲート艦を改装した2千トン級の船であり主砲である100ミリ連装砲は改装時に取り外されているようであるが、船の前後には合計4基の機関砲が残されており、その攻撃力は高いものがあると考えられる。また、2016年8月5日から26日までの間、尖閣諸島周辺海域には200から300隻もの中国漁船と最大で15隻の中国公船が集結し、連日にわたって我が国領海

に侵入した。この挑発的行動に参加した中国公船の20 隻中8隻が砲らしきものを搭載していることが海上保安 庁によって確認されている(図表8参照)。中国が尖閣 諸島周辺海域に派遣可能な公船は、その数だけでなく大 きさや武装の程度も急速に拡大されてきていることに警 戒が必要である。

尖閣諸島周辺海域に加え, 忘れてはならないのが沖ノ 鳥島周辺海域での中国の動きである。実際に中国は、こ れまでにも沖ノ鳥島の近海に人民解放軍海軍の艦船を派 遺して軍事訓練を実施し、同島の EEZ に対する挑発的 な行動を行っている。2009年6月、中国は051C型(旅 洲型)駆逐艦など5隻を,沖ノ鳥島の北東約250キロメー トルの海域に進出させ、急旋回などの操艦訓練などを実 施した。また、2011年6月には、956E/EM型(ソヴレ メンヌイ型) 駆逐艦など11隻が沖ノ鳥島の南方約450 キロメートルに展開し、射撃訓練や無人航空機の飛行訓 練など実施している。それだけでなく中国は、沖ノ鳥島 周辺海域の我が国 EEZ に関してこれを認めないとする 立場をとっている。2001年ころから中国の海洋調査船 が同海域において調査活動を活発化させる動きを見せて おり、2004年4月には日中事務レベル協議の場におい て中国側が「沖ノ鳥島は島ではなく岩である」と主張し て自己の活動を正当化し、2009年8月には大陸棚限界 委員会に対して意見書を提出して、沖ノ鳥島を「人の居 住または経済的生活を維持できない岩」であると認定す るよう要求している。特に、2016年7月の南シナ海仲



※は、砲らしきものを搭載している中国公船

□は、領海侵入した中国公船

図表 8: 尖閣諸島周辺海域で確認された中国公船377

裁裁判の裁定の中で、南沙諸島北部に位置する太平島が 島ではなく岩とされたことから、中国が従来からの「沖 ノ鳥島は岩である」との主張をさらに強めてくる蓋然性 が高まった。このように、日中両国間には直接的に国益 や主張がぶつかる海域が存在している。米国の航行の自 由作戦によって自国の主権を脅かされたと主張する中国 が、これらの海域において、意趣返し的に、米国の同盟 国である日本の海洋権益ないし海洋主権に対して挑発的 な行動をとってくる可能性は否定出来ない。

5. おわりに

中国は、中華人民共和国の建国以前から存在する九段 線構想を引き継ぎながら、UNCLOS 加盟国かつ国際社 会の一員としての最低限の義務を果たすべく、領海法を 制定し運用している。この両スタンスに論理的な整合性 は存在せず、ローカル事情(九段線)とグローバル事情 (領海法) との不整合性を内包したまま、中国は海洋強 国への道を歩みだしている。中国による強引なまでの海 洋進出行為が、今回の米国の航行の自由作戦を引き起こ したことにはなるが、一方で今のところ同作戦の有効性 は目に見える形では現れていない。その意味では、中国 だけでなく米国にも苦しさがあるといえる。そして我が 国は、南シナ海の重要なステークホルダーであり、かつ、 米中両国と極めて密接な関係を政治的・経済的・地理的 に有する立場にある。航行の自由作戦は、国際法に基づ く海洋秩序の維持といった観点から実行されたものであ るが、本稿で検討したように、その影響は今後我が国の 安全保障にも直接的に及んでくる可能性が高い。果たし

て我が国の安全保障・危機管理体制は十分なのであろうか。中国の海洋強国建設に向けた諸活動にいかにして対処していくのか、これまで以上に踏み込んだ議論を行う必要がある。何より海洋国家である我が国には、中国に対しては国際法と国内事情との構造的な矛盾を改めること、そして米国に対しては航行の自由作戦の意図や目標を明確化することなどを要求し、国際法に基づいた多国間による海洋秩序の構築を牽引していく責任がある。航行の自由作戦を一つの契機として、我が国は海洋戦略と外交戦略、そして経済成長戦略などを本格的にリンクさせた包括的な国家戦略の策定に踏み出すべきである。

- Victor Robert Lee (2015) South China Sea: China's Unprecedented Spratlys Building Program, The Dipromat, April 25, 2015.
- 2)筆者作成。
- 3)新華網日本語版ウェブサイト, 2016 年1 月6 日。 http://jp.xinhuanet.com/201601/06/134984065_145208509121 81n.jpg(2016 年8 月1 日閲覧)
- 4) 産経新聞, 2015年4月1日付。

(2016年9月10日閲覧)

- 5)「国防部新闻发言人杨宇军就美舰进入中国南沙群岛有关岛礁近岸 水域发表谈话」国防部网. 2015.10.27 http://www.mod.gov.cn/info/2015-10/27/content_4626245.htm
- 6) Liselotte Odgaard, "China's Dangerous Ambiguity in the South China Sea", New York Times, December 10, 2015.
- 7)「2015 年10 月9 日外交部发言人华春莹主持例行记者会」中国外交 部ウェブサイト。

http://www.fmprc.gov.cn/web/fyrbt_673021/jzhsl_673025/

- t1304598.shtml (2016年9月10日閲覧)
- 8)朝日新聞 2015年11月11日付。
- 9)「国防部新闻发言人杨宇军就美国军舰擅自进入我西沙领海发表谈话」国防部网,2016.01.30
 - http://www.mod.gov.cn/shouye/2016-01/30/content_4638277.htm (2016 年9 月10 日閲覧)
- 10)「2016 年5 月10 日外交部发言人陆慷主持例行记者会」中国外交 部ウェブサイト。
 - http://www.fmprc.gov.cn/web/fyrbt_673021/jzhsl_673025/ t1361960.shtml(2016 年9 月10 日閲覧)
- 11)「国防部新闻发言人杨宇军就美国军舰进入中国南沙群岛有关岛 礁邻近海域发表谈话」,国防部网,2016.05.10 http://www.mod.gov.cn/shouye/2016-05/10/ content_4655672.htm (2016 年 9 月 10 日閲覧)
- 12)筆者作成。
- 13) UNCLOS の内容については、 倉持一 (2015) 「南シナ海における 中国の島嶼等の埋立てに関する一考察」 『危機管理研究』 第24 号 が詳しい。
- 14)劉中民(2009)『世界海洋政治与中国海洋発展戦略』時事出版、277頁。
- 15)「専門家:南中国海に公海は存在せず 米国は『通りすがりの者』 に過ぎない』『人民網日本語版』, 2011年11月23日付。 http://j.people.com.cn/94474/7653660.html(2016年8月1日閲覧)
- 16) Note Verbale CML/8/2011 dated 14 April 2011 from the Permanent Mission of People's Republic of China.
- 17)同上
- 18) 読売新聞, 2015 年11 月5 日付。
- 19) 開航 (2011) 「海洋紛争解決のための鄧小平の戦略思想を完璧に 理解すべき」『学習時報』、2011年1月3日付。
- 20)金立群・林毅夫(2015)『"一带一路"引领中国』中国文史出版社。
- 21)劉春紅(2012)「『韜光養晦,有所作為』戦略方針研究綜述」『新遠 見』2012年第6期,40頁。
- 22)「王毅:奉劝美方不要无事生非」中国外交部ウェブサイト。 http://www.fmprc.gov.cn/web/wjbzhd/t1309335.shtml (2016 年9 月10 日閲覧)
- 23)「王毅同美国国务卿克里通电话」中国外交部ウェブサイト。 http://www.fmprc.gov.cn/web/wjbzhd/t1312632.shtml (2016 年9月10日閲覧)
- 24)朝日新聞, 2015年11月18日付。
- 25)「外交部发言人华春莹就中国南沙群岛永暑礁新建机场校验飞行 活动答记者问」中国外交部ウェブサイト。 http://www.fmprc.gov.cn/web/fyrbt_673021/t1329221.shtml (2016 年9月10日閲覧)
- 26) Sean R. Liedman (2015) "A U.S. Naval Signal in the South

- China Sea", Council on Foreign Relation.

 http://www.cfr.org/china/us-naval-signal-south-china-sea/p37185(2016 年9 月10 日閲覧)
- 27)「国防部新闻发言人杨宇军就美售台武器发表谈话」国防部网, 2015.12.17 http://www.mod.gov.cn/topnews/2015-12/17/ content_4633679.htm(2016 年10 月11 日閲覧)
- 28) ロイター, 2015年10月28日。
- 29) 産経ニュースウェブサイト, 2015 年11 月21 日。 http://www.sankei.com/world/news/151121/worl511210044-n1.html(2016 年9 月10 日閲覧)
- 30) 同上
- 31) Richard C. Bush III (2016) "The South China Sea ruling and China's grand strategy". The Brookings Institution Blog. http://www.brookings.edu/blogs/order-from-chaos/posts/2016/07/13-south-china-sea-grand-strategy-bush (2016 年9月15 日閲覧)
- 32) J.J. Mearsheimer and S.M. Walt (2016) "The Case for Offshore Balancing: A Superior U.S. Grand Strategy". Foreign Affairs, 95 (4), July/August 2016, pp.70-83.
- 33) Clive Schofield (2016) "Explainer: what are the legal implications of the South China Sea ruling?". The Conversation.

 https://theconversation.com/explainer-what-are-the-legal
 - https://theconversation.com/explainer-what-are-the-legal implications-of-the-south-china-sea-ruling-62421 (2016 年10 月11 日閲覧)
- 34) Jeffrey Bader (2016) "What the United States and China should do in the Wake of the South China Sea Ruling". The Brookings Institution Blog.

 https://www.brookings.edu/blog/order-from-chaos/2016/07/13/what-the-united-states-and-china-should-do-in-the-wake-of-the-
- 35)「尖閣諸島周辺海域における中国公船等の動向と我が国の対処」 海上保安庁ウェブサイト。

south-china-sea-ruling/(2016年10月11日閲覧)

- http://www.kaiho.mlit.go.jp/mission/senkaku/senkaku.html (2016 年9 月10 日閲覧)
- 36) Zhao Lei (2016) New surveillance vessel poised for Coast Guard duties. Chinadaily.
 - http://europe.chinadaily.com.cn/china/2016-01/12/content 23044262.htm (2016 年10 月11 日閲覧)
- 37)「平成28 年8 月上旬の中国公船及び中国漁船の活動状況について」海上保安庁ウェブサイト。
 - http://www.kaiho.mlit.go.jp/info/1608-senkaku.pdf (2016 年9 月10 日閲覧)

電機産業における受動的撤退リスク:シャープと東芝を事例として

榊原 一也*

要 旨

現在(2016年). テレビや液晶パネルなど、電機産業においてソニー、パナソニック、シャープ、東芝といった日 本の優良企業が苦戦している。この苦戦から事業撤退に関して以下のことが考えられる。つまり、企業が事業の衰退 や失敗などのリスクトリートメント(リスク処理の意思決定)を迅速に行うために「撤退基準」を設立しても,撤退 のタイミングを見過ごしてしまう要因が存在するということである。その要因には、主に歴代のトップマネジメント が今まで築き上げた経験則(成功体験)。これに関連したビジネスモデル(垂直統合型ビジネスモデル)の構築、コア・ コンピタンスの信奉. 巨額の投資(サンク・コスト). そして選択した事業領域への固執(選択と集中戦略のこだわり) である。経営環境が変化(国際的水平統合型ビジネスモデルや顧客ニーズの変化など)した際に,これらが撤退障壁 となって現行戦略を継続させ、受動的撤退(損失を拡大させた上での撤退)へと陥ってしまうのである。そこで本研 究はまず「受動的撤退リスク」の存在を明らかにする。

次に、いかにすれば受動的撤退を回避し、積極的な撤退(能動的撤退)を可能にするのか。電機産業での考察では、 採算を考慮しない巨額投資の決定,下位への圧力,責任逃れによる軋轢など,内部取締役重視のガバナンスが課題と してあげられる。そこで本研究では、課題克服として社外取締役の活用を念頭に①トップ人事権、②内部告発の受け皿、 ③現行戦略の審議(監視)の3つを指摘する。

キーワード:受動的撤退,受動的撤退リスク,撤退障壁,認知バイアス,社外取締役

1. はじめに

現在 (2016年), テレビや液晶パネルなど, 電機産業 の覇権をめぐってソニー、パナソニック、シャープ、東 芝といった日本企業が苦戦している。この苦戦におい て数社は損失を拡大させた上での受動的撤退をせざるを えない状況となった。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。榊原(2009, 2011ab)では、 経営陣が経営環境の変化に際して誤認する撤退障壁の影 響を明らかにしている。さらに,この消極的な撤退の克 服には、企業が自社に見合った事業撤退基準(たとえば、 EVA(経済付加価値)や利益率など)を設立すること を指摘している (榊原, 2011ab)。だが, 実際に, 電機 産業をめぐる撤退には、撤退基準を設立していたはずの 企業(たとえば、東芝やパナソニック)が損失を拡大さ せた上での受動的撤退に追い込まれている。企業は事前 のリスクの対応、あるいはリスクトリートメント(リス ク処理の意思決定)を迅速に行うために「撤退基準」を

設立しても消極的な撤退に陥ってしまう受動的撤退リス クが存在する。なぜ撤退基準を設定しているはずの企業 が受動的撤退に陥っているのか。

本研究では、仮に企業が撤退基準を設立しても、経営 陣の「認知バイアス (cognitive bias)」が組織に強く作 用していると考える。事業撤退は経営陣にしか下せない 意思決定である。しかし、認知バイアスの影響を受けて しまうと、撤退の意思決定は非常に困難になってしまう。 そこで、日本電器産業の優良企業であったシャープ株式 会社と株式会社東芝の受動的撤退プロセスで経営陣の認 知バイアス(たとえば、成功体験や感情など)を明らか にしたい。つまり、2社が経営環境の変化(世界金融危 機、国際的水平統合型ビジネスモデルの進展、顧客ニー ズの変化など)に際し,経営陣の認知バイアス(成功体 験、感情)が作用し、受動的撤退に陥っていくプロセス を明らかにする。

いかにすれば受動的撤退リスクを回避し、積極的な能 動的撤退を可能にするのか。2社の考察から認知バイア スに陥るガバナンス上の課題(内部取締役重視の構造) を明らかにし、事業撤退基準を活用できるガバナンスを

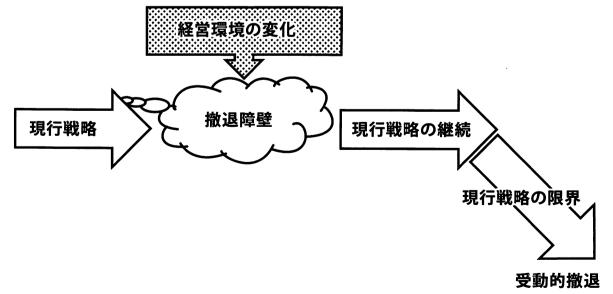
考察する。

2. 受動的撤退プロセス

経営陣は自身の推奨プロジェクトや賞味期限切れとなってしまったコア事業などが業績低迷に陥った場合、「必ず成果を出す(あるいは必ず成果が出る)」という期待・願望から撤退という選択肢が無くなり、現行戦略を継続してしまう。そして、この選択から出る赤字は、稼ぎ頭の事業部(利益を計上している事業群)が負担することとなる。結果的に、成果が出る事業は希で、稼ぎ頭の事業もいつかは赤字補填に限界を迎えることとなる。たとえば、カネボウは化粧品事業が犠牲となって伝統事業(繊維部門)の赤字を補填していた。それも2004年には限界をむかえ、経営再建は産業再生機構の手に委ねられた。このように、「受動的撤退」とは、損失を拡大させた段階での消極的な事業撤退をいう(榊原、2009、2011)。

図1は受動的撤退プロセスを示したものである。現行 戦略を続けていた企業が技術の変化や顧客のニーズの変 化など、経営環境の変化に直面する。しかし、経営陣は 撤退障壁の影響から戦略的意思決定の判断が曇り、現行 戦略を継続してしまう。そして最終的に、企業は業績の 低迷が悪化した段階で事業撤退することになる。撤退障 壁とは、現行市場または業界から撤退しようとした場合 の障壁であり、いわば、撤退を妨げる要因である。その 要因には、売却困難性や利害関係者への依存性といった 外的要因と、組織構成員の認知バイアスや内部相互補助 といった内的要因がある(榊原、2011b、22-23 頁)。これら撤退障壁のうち、本研究では、戦略的意思決定に影響を与える組織構成員の認知バイアス(特に、経営陣の認知バイアス)に注目する。

「認知バイアス (cognitive bias)」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 の「スキーマ (schema: 認識枠組み)」に依存すること によってもたらされる直感、偏見、先入観(思いこみ)、 願望,不安である(榊原,2011ab)。日常的に、組織構 成員は自己の利害や経験などから形成したスキーマに 沿って合理的な選択をしている(加護野、1988;榊原、 2012a)。つまり、組織構成員は、ビジネス上の経験を準 拠枠にして物事を判断する。これを本研究では.「ビジ ネス・スキーマ」(榊原, 2012a) という。経営陣も現 場も自分が依拠したビジネス・スキーマに基づいて経営 環境を認知し、ビジネス上の判断をする。榊原(2012a) は、経営陣が共有し、体制化した組織の準拠枠(ビジネ ス・スキーマ)を「経営陣のスキーマ」と定義してい る。このスキーマは経営戦略の策定やビジネスモデルの 構築など、組織に最も影響を与えるものである。経営環 境が安定していれば、経営陣のスキーマはさほど問題に ならない。しかし、経営環境が変化(顧客ニーズや技術 の変化) するような局面では、このスキーマが認知バイ アスとなってしまうために、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受動的撤退へと導いてし まう。したがって、組織的慣性をもたらす認知バイア スは企業にとって最大の撤退障壁である(榊原. 2009.



図表1 受動的撤退プロセス

ビジネス・ スキーマ	概要	認知バイアスの源泉			
		経験則	サンク・コスト	感情	
経営陣の スキーマ	経営陣が共有し、体制化した組織の準拠枠であり、組織への影響力がとても強い。	・コア事業 ・成功体験 ・自身の経歴や経験	・サンク・コスト効果 ・巨額の投資 ・撤退に係る将来コスト	歴史や伝統事業、既得権、経営陣が決めたプロジェクト、利害関係者に対する温情など	

出所:榊原 (2011a), 39 頁より作成。

図表2 経営陣のスキーマと認知バイアス

2011ab)。

図表2は、具体的に経営陣のスキーマと認知バイアス を示したものである。経営陣の認知バイアスには、①コ ア事業での経験、成功体験、自身の経歴(経験)などの 「経験則」、②現在までに費やした投資を無駄にしたくな いという心理的影響で投資を継続してしまうサンク・コ スト効果、サンク・コスト効果を強める巨額の投資、撤 退した場合に生じるコスト(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)などの「サンク・コスト」、 ③自分の代で終わらせたくない伝統事業. 自分で始めた 以上止められないプロジェクトや経営戦略(特に、選択 した事業) などの「感情」の3つがある(榊原, 2011a, 38-39 頁)。

以上、経営陣は、3つの認知バイアスの影響から現行 戦略に沿った戦略的意思決定を下してしまい受動的撤退 に陥る。企業はこのバイアスの影響から仮にリスクト

リートメントとして撤退基準を設立しても損失を拡大さ せた段階で撤退してしまう。次節では電器産業をめぐる 受動的撤退(実質的な受動的撤退事例も含む)が認知バ イアスの影響を受けてのものなのかをシャープ株式会社 と株式会社東芝の事例で考察する。

3. 電機産業における受動的撤退プロセス

3.1 シャープ株式会社

シャープの創業者,早川徳次は,1901年(8歳の時), 洋傘の付属製品を主に作る金属細工の錺屋に住み込みで 奉公に出て、1912年のバンドのバックル(徳尾錠)の 発明を機に独立した(平野, 2004;早川, 2005)。その後, 早川金属工業研究所(1924年)の創業から早川電機工 業 (1942年) を経て,シャープ株式会社 (1970年) となっ た。経営陣のスキーマ(早川のスキーマ)は「他社がま ねするような商品をつくれ」をスローガンに「誠意と創

経営陣のスキーマ

「いたずらに規模のみを負わず、誠意と独自の技術を持つ」 創業以来の変わらぬ理念,一貫した戦略,ものづくりへのこだわり

早川徳次 (1912から1970年)	佐伯旭 (1970から1986年)	辻晴雄 (1986から1998年)	町田勝彦 (1998から2007年)	片山幹雄 (2007から2012年)
人にまねされる 商品をつくれ	「誠意と創意」。 独自技術と特徴 ある商品で需要 の創造	ピンチこそチャ ンス。顧客の目 線にたった商品 作り	オンリーワンの ものづくり	技術に限界無し



組織文化の形成(経営陣のスキーマに依拠した現場のスキマータ) 組織と人材にストックされる技術・ノウハウ 垂直統合型ビジネスモデル

出所:柳原・大久保 (2004) 41 頁より作成。

意」を経営信条としたものである(図表3)。このスキー マからシャープペンシル (金属繰出鉛筆), ラジオ, 白 黒テレビ, 電子レンジ, 電卓, 液晶, 太陽電池などの製 品が生まれている。新宅・網倉(1998)や沼上、浅羽、 新宅,網倉(1992)は電卓に関連したシャープのスキー マを戦略スキーマとして表している。シャープの電卓の 進歩は、①液晶ディスプレイ (LSI)、②大規模集積回 路(LSI)、③電池の3つのデバイスが技術的不均衡を もたらし、それが存在する限り、それを解消するための 活動が生じる。この活動が「過剰な改良」となり、新た な不均衡を生じさせ、これを繰り返すことで新商品が創 造される。この一連のループは、現場技術者、設置メー カー, 部材メーカー等との「すり合わせ」が必要となる。 1969 年の半導体内製化の意思決定は電卓成功の果実を もたらした。これは液晶テレビにも言えることで、シャー プの高画質・高品質など、独自の技術深耕には、「すり 合わせ」型、いわゆる垂直統合型ビジネスモデルによっ て達成されてきた。

このビジネスモデルの構築は、図表3で示したように、ものづくりにこだわった経営陣のスキーマから形成される。もちろん、経営戦略も経営陣のスキーマから表出化される。1998年6月、社長に就任した町田勝彦は「踊り場ではなく転機を迎えました。これからは、ナンバーワンではなく、オンリーワンを目指します」(長田、2004、65頁)や「クリスタルクリア・カンパニー宣言」(中田、2015、142頁)を表出化し、「オンリーワン戦略」に至っている。柳原・大久保(2004)によれば、シェア重視戦略とオンリーワン戦略の違いが示されている。それは前者がすべての市場に参入して売上順位を争うものであるのに対し、後者は得意な領域で圧倒的な競争優位を築くというものである。シャープのオンリーワン戦略は高画質・高品質で競争優位を獲得するという、Porter (1980)で言うところの差別化戦略が該当する。

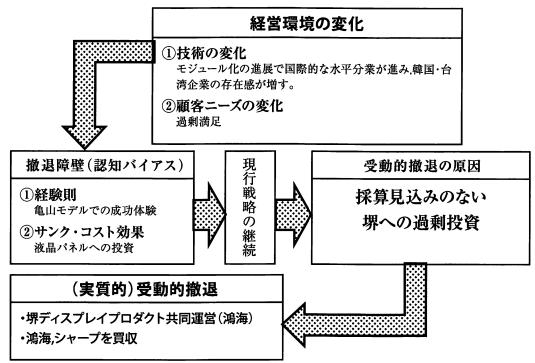
オンリーワン戦略に伴い、町田は三重県亀山市の工場をクリスタルバレーにする構想を掲げた(中田、2015:日本経済新聞社、2006)。液晶パネルは基盤になるガラスが大きくなればなるほど生産効率が高くなるため、経営陣は「畳プロジェクト」を立ち上げ、三重県亀山市に工場を建設した(日本経済新聞社、2006、40頁)。この工場で生産する「AQUOS」という液晶テレビは2001年1月1日に発売され、ブラウン管テレビの10倍の価格でも100万台を売り上げた(日本経済新聞社、2016、39-40頁)。つまり、この工場で生産された液晶テレビは

顧客から高品質・高画質などの評判を獲得し、「世界の 亀山モデル」というブランド化に成功したのである。ま た、シャープの成功を象徴づけるのは、「2005 年に国内 で販売するテレビを液晶にする」と、無理と思われた目 標を実現したことにある。

既述したように、シャープのビジネスモデルは原材料メーカーや装置メーカーを巻き込み、液晶の課題が生じたとき「すり合わせ」を行い克服し、品質・性能を高めていくという垂直統合型ビジネスモデルである。つまり、シャープと各メーカーの技術者達はお互いに液晶で生じた課題(技術的不均衡)に取り組みながら、品質・性能などのイノベーションを起こしていく。また、この開発から生産まで一貫して行うビジネスモデルは、品質・性能の向上だけでは無く、技術を「ブラックボックス化」できるというメリットもある(中田、2015、144 頁)。これがオンリーワン戦略を可能にするビジネスモデルである。

しかし、このビジネスモデルの構築をめぐってシャー プは受動的撤退の罠にはまってしまう。つまり、経営陣 は経験則(成功体験)やサンク・コスト効果といった認 知バイアスによって経営環境の変化を誤認し、現行戦略 を継続してしまう。シャープが誤認してしまった経営環 境の変化には、①顧客ニーズの変化と②業界構造の変化 をあげることができる。まず前者は上位市場の顧客が余 剰満足の状況になってしまい、大画面・高画質化を求め なくなったという点があげられる。「他者がまねするよ うな商品をつくれ」という経営陣のスキーマは、顧客か ら支持された商品を自社が創造し、それを他者がマネを したくなるということである。つまり、シャープはオン リーワンを目指し、顧客の声に耳を傾け、次世代の要望 に応えようと積極的に投資をする優良企業であった。し かし、Christensen (1997) が指摘したように、優良企 業がシェア低迷を招くような失敗をしてしまうのも同じ 理由である。彼はこれを「イノベーションのジレンマ」 といったが、上位市場の顧客ニーズを満足させようとし た企業努力(持続的イノベーション)が、時に性能過多 の余剰満足を顧客に与えてしまう。液晶テレビの大画面 化や高画素数を求めた赤、緑、青、黄色の4原色テレビ の「クアトロン」がこれに該当する。顧客はフルハイビ ジョンが当たり前になり、 コントラスト比も性能向上が 感じられなくなってしまったのである(玉田. 2015)。 このような状況での差別化戦略は非常に難しい。

次に、後者は、「すり合わせ」の垂直統合型ビジネス



図表4 シャープの実質的な受動的撤退プロセス

モデルから「組み合わせ」の国際的水平統合型ビジネス モデルへと変化した点をあげることができる。つまり、 液晶テレビはパソコン同様、モジュール化の進展によ り、誰でも部品(モジュール)を組み合わせれば液晶テ レビを作れる時代になってしまった。日本の技術力は自 前での開発や生産などのプロセスで、すり合わせが行わ れるため、技術をブラックスボックス化しやすい。とこ ろが業界構造の変化によって技術力をさほど持たなくと も部品を組み合わせることによって液晶テレビが生産で きる。シャープに限らず日本電機メーカーは自前で生産 という分業体制から,国際的な水平分業体制へと変化し, 苦戦を強いられている。

図表4は鴻海での再建という実質的な受動的撤退に 陥ったプロセスを示している。撤退障壁となった認知 バイアスは、亀山ブランドの成功体験をあげることがで きる。この体験が過信(認知バイアス)となって環境変 化を誤認し、 堺工場への巨額投資を導いた。たしかに、 シャープの差別化戦略の追求には、新たなマザーガラス を生産できる巨大な設備が必要となる。図表5は基板ガ ラスの大きさと投資の経過を示している。基板ガラスの 世代(大きさ)が変わるほど投資額がふくれあがり、亀 山工場までの累計投資額は約9.850億円となっている。 それでも投資が成功したのは、 顧客からの亀山ブランド の支持もあり、すり合わせで生産したキーデバイスをそ のまま「AQUOS」に搭載できたからである。

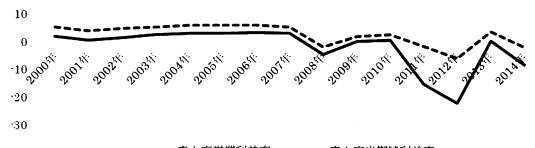
しかし、2007年(米国の住宅バブルの崩壊)から 2008年(リーマンショック)頃、世界金融危機が生じ た。驚くべきは、この時期(2007年7月)に社長に就 任した片山幹雄は堺工場の建設計画を発表している。堺 工場全体の投資額は,液晶,関連工場,太陽電池を加え ると約1兆円になる(日本経済新聞社, 2016, 44-45頁)。 経営陣の堺工場のねらいは、液晶だけでは無く、液晶と 技術的に相乗効果がある太陽電池の大量生産を実現し、 21世紀型のコンビナートにすることにあった。この決 断は的を射ているように思える。事実、中田(2015)に よれば、第6世代の液晶生産ラインでの投資に成功した のはシャープだけで、それ以外の国内企業はその投資を 怠ったために、韓国・台湾に追い抜かれてしまっていた (中田. 2015. 159頁)。したがって、この経験則(成功 体験)から経営陣は最新の第10世代の堺工場の投資が 必然となったのである。

しかし、この採算を考えていない堺への投資の意思決 定が受動的撤退へと導く。堺工場へ投資すれば当然巨額 の固定費を生じさせる。それに伴い、損益分岐点(採算 点)も跳ね上がり、工場の稼働率をあげなければ利益が あがらない。つまり、堺工場の建設は垂直統合型ビジネ スモデルの強化が狙いであろうが、稼働率を上げるため、 根源であるキーデバイスを外販せざるを得なくなった (中田, 2015, 196頁)。そこでシャープはソニーとの販 売契約を進め合意に達した段階で工場建設を行い、2009

稼働年	1995年			2004年	2006年	2009年
工場	三重 第1工場	三重 第2工場	三重 第3工場	亀山 第1工場	亀山 第2工場	堺工場
投資額	530億円	1,300億円	1,870億円	2,650億円	3,500億円	4,500億円
基板ガラス	第3世代 550×650mm	第4世代 680×880mm	第4.5世代 730×920mm	第6世代 1,500×1,800mm	第8世代 2,160×2,460mm	第10世代 2,880×3,130mm (畳5畳分)

出所:「週刊ダイヤモンド」第 104 巻 20 号, 2016 年 5 月 21 日号, 43 頁。 図表 5 各工場の投資額

シャープの売上高利益率



━━━売上高営業利益率 ———売上高当期純利益率

出所:『有価証券報告書』2000 年から 2014 年。

図表6 シャープの売上高利益率

年にそれを稼働している。

幸運なことに、この時期、国内市場では特需が生じていた。それは2009年の地デジ化(2011年7月までに地上デジタル放送移行)と、世界金融危機を機に政府が2009年5月15日から2011年3月31日まで家電エコポイント事業を行うという追い風であった。図表6のシャープの売上高利益率を見ると、2009年・2010年と業績が回復しているため、一時的な特需効果はあったといえる。だが、この特需をめぐってシャープは対応を誤ることになる。つまり、当社は自社テレビ用の液晶パネル生産を最優先に考え、外販に回すパネルの量を制限した。この対応で、シャープはソニーと東芝の信頼を失ってしまう(日本経済新聞社、2016)。

また、世界市場においては、国内特需は無く、金融危機の影響を受けたままである。既述したように、液晶テレビに生じている余剰満足の前に、顧客は日本の「高品質で高価格」よりも韓国・台湾の「並品質で低価格」の製品を求めた。しかもモジュール化の進展で台湾鴻海のような「EMS(Electronics Manufacturing Service:電子機器受託生産)」企業が登場し、工場を持っていない

企業が EMS と手を結び液晶テレビを作ることができる 時代になった。誰でも(シャープのような)巨額の投資 をかけなくても良い製品が作れてしまう。

中田 (2015) は在庫が積み上がる負の連鎖を的確に 捉えている (中田, 2015, 206頁)。上位市場を狙った 4原色の「AQUOS クアトロン」は過剰品質 (余剰満足) となり、顧客は購買行動に移らない。4原色の技術は門 外不出であるため、外販することができず、過剰在庫を 積み上げていった。また、外販については、特需で自社 を優先したことが徒となって、ソニーや東芝が離れてい き、不振に陥ってしまった。

以上をまとめると、まず亀山ブランドの確立という成功体験が過信となって採算を考えることなく巨額な投資へと向かわせた。これが経験則における認知バイアスである(図表 2)。次に、シャープ経営陣は亀山ブランドの成功体験から将来を見込んで亀山第1工場(2,650億円)、第2工場(3,500億円)、そして堺工場(4,500億円)へと投資を行っていった。つまり、投資額が巨額であれば、それが高い撤退障壁となって次の投資を生じさせる。まさにサンク・コスト効果である(図表 2)。堺工場へ

の投資はナンバーワン戦略に必要な投資かもしれないが、 オンリーワン戦略に反した投資ではなかったのか。皮肉 にもシャープは創業者のスキーマ(早川徳次)「いたずら に規模のみを追わず、誠意と独自の技術を持つ」に反し た意思決定をしたため、受動的撤退に陥ったのである。

3.2 株式会社 東芝

万年自鳴鐘の発明家である田中久重と、白熱電球の実 用化に貢献した電気工学の研究者である藤岡市助が東芝 の礎を築き、これが DNA となって現在も経営陣のス キーマに受け継がれている"。つまり、東芝はシャープ 同様、技術で培ったものの見方(スキーマ)をして成長 してきた企業である。たとえば、関東大震災のピンチに 経営陣は「研究所なき工場は、触角なき昆虫のごとし」 と、技術中心のスキーマを形成している。また、このス キーマは、1939年、東京芝浦電気株式会社(株式会社 芝浦製作所と東京電気株式会社が合併)発足当初, GE との関わりもあり「国際的に見て、世界屈指の大電気工 業会社を目指す」③と日本企業の中では早くから世界を視 野に入れている(面澤, 大西, 高橋, 2008)。

1965年の経営危機の時(40年不況)には社外から 土光敏夫を社長に抜擢し、技術を生む従業員の自主性 を高め、現場の活性化を目指した(面澤、大西、高橋、 2008)。つまり、彼は不況を乗り切るために、権限委譲 を進めたボトムアップ型組織改革を行った。その象徴が 「チャレンジ・レスポンス」である。経営トップから各 事業部長への意思伝達は「命令」ではなく、問題点を指 摘するだけの「チャレンジ」にとどめ、現場は迅速に「レ スポンス」という対応が求められた(面澤,大西,高橋, 2008)。たとえば、事業部が目標利益に達成しなかった とき、経営陣が現場に「チャレンジ」と説明を求め、現 場は素早く「レスポンス」する。これは組織コミュニケー ションに応用され、組織の強みとなる経営陣と現場との 情報共有と学習をもたらした。

1973年、オイルショック時期の経営陣のスキーマは 「利益は企業活力の源泉,技術は企業発展の推進力」 ひと 技術力を強化したものであった。ところが1976年、岩 田弐夫が社長に就任すると技術で拡大した事業の再構築 を進めることとなる。岩田は東芝型のポートフォリオ基 準(「シェアアップ」、「強化拡大」、「現状維持」、「撤退」) を用いて「選択経営戦略」を実施し、カラーテレビの海 外生産, 半導体への積極投資, 医用機器工場の新設, コ ンピュータ事業の再編を行った(面澤, 大西, 高橋,

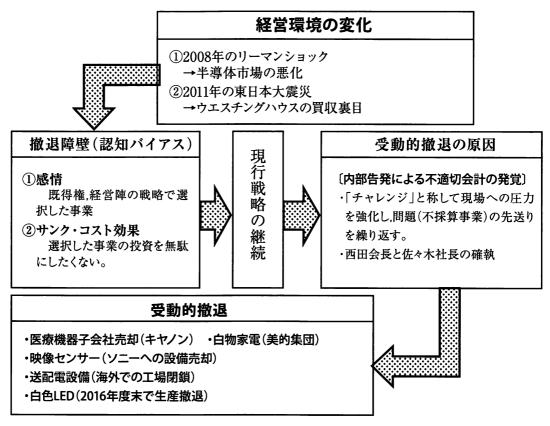
2008)。さらに 1977年, 商品開発力や前線販売力の強化, 流通コスト削減を目指し、製販一体化を図る。1980年、 佐波正一のスキーマは「E&E (エネルギーとエレクト ロニクス)」と、技術力強化をベースにエレクトロニク スやエネルギー分野において積極的な投資を図り、成長 することをねらっている (面澤, 大西, 高橋, 2008)。

1990年4月, 東芝は, バブル経済崩壊の影響で業界 全体が低迷する中で持続的成長を実現するために、グ ループ経営理念「1.人を大切にします。2.豊かな価値を 創造します。3. 社会に貢献します」とグループスローガ ン「人と地球の、明日のために。」を掲げたり。そして選 択と集中戦略を実施し、半導体事業への集中投資、パソ コン事業の拡大などを実施した%。

2000年に移ると、収益基盤を強化するための「事業 構造改革 | と、成長分野を強化しつつ新たな事業を立ち 上げる「事業構造転換」を実施し、携帯電話、液晶テレ ビ、パソコンなどの①「デジタルプロダクツ」、NAND 型フラッシュメモリ、システム LSI を中心とした②「電 子デバイス」,発電システムや交通システムなどの③「社 会インフラ」,最新型エアコンや冷蔵庫などの④「家庭 電器」の4つのセグメントに選択と集中を行った(面澤, 大西, 高橋, 2008)。

経営陣は「コスト競争力と商品力に優れた世界初・世 界 No.1 の商品・サービスを展開する」゙゚を掲げ,選択と 集中を進めてグローバルトップへの挑戦を行っている。 その選択と集中の功績は2005年に社長に就任した西田 厚聰であろう。彼は「事業は成長するものであり、また 成長させなければならないものだ」(面澤, 大西, 高橋, 2008, 13-14 頁) ということを経験則(1973年, イラン での4年間で培ったもの)としてもっていた。また、東 芝社員には, 応変力を求めている(面澤, 大西, 高橋, 2008)。それは組織として生き残るには、役員も社員も 組織としても次々と変わっていかなければならないとい うものからくる。社員にはつねに危機意識を持ち、新し い発想によって仕事のやり方を変えていく。西田はこれ を社員に伝えるため、社長就任以来、時間が許す限り国 内工場や研究開発拠点を訪れた。これが歴代の社長から 続く伝統的な「イノベーション巡回」である(面澤、大 西, 高橋, 2008)。

また,彼は東芝に技術色をこれまで以上に出すため, 2006年「リーディング・イノベーション」というコー ポレートブランドを形成した゚゚。このブランドは画期的 な製品だけではなく、開発・生産・営業などのビジネス



図表7 東芝の受動的撤退プロセス

プロセスを変えて製品化のスピードアップを果たすという従来の東芝の姿をわかりやすい形で現したものである。東芝は社会インフラへの投資にも積極的で 2006 年、ウエスチングハウスを 54 億ドル (約 6,370 億円) で買収している (今沢, 2016)。これらを総合すると、東芝は、「チャレンジ・レスポンス」や「イノベーション巡回」など、経営陣と現場との情報共有と学習から顧客のニーズや技術の変化を的確に捉え、迅速に適応してきた優良企業であることが分かる。

なぜ東芝は受動的撤退に陥ってしまったのか。本研究は、東芝経営陣が認知バイアスの影響を受けていたため、強みである経営陣と現場との情報共有と学習が生じなかったと考える。具体的に、経営陣は経営環境の変化に際し、現行の選択と集中戦略を修正・変更せず、現場への利益計上の圧力を与えた。既述したように、世界金融危機、顧客の過剰満足、モジュール化の進展、東日本大震災などの経営環境の変化が生じており、シャープ同様、東芝も2008年頃から業績低迷の兆候が出ていた。しかし、この変化が引き金と成り、現場との情報共有が圧力(架空の利益の計上)に変わる。つまり、残念なことに、土光が経営再建したとき、現場も経営陣も対等という現場を活性化するために用いた言葉「チャレンジ」を「利

益計上せよという現場への圧力に変えて実施している。

図7は東芝の受動的撤退プロセスである。経営環境の変化を誤認する認知バイアスは主に感情障壁とサンク・コストが該当するであろう。経営陣が策定した事業領域は途中で変更・修正を許さず、結果を出さなければならない(図表2:感情障壁)。東芝経営陣は、選択と集中戦略で、4領域(①デジタルプロダクツ、②電子デバイス、③社会インフラ、④家庭電器)を選択しているが、経営陣が現場にチャレンジと称して圧力をかけた事業は、パソコン、映像、インフラ事業と、これらの事業領域に該当する。

図表8・9・10 は現場への圧力を示したものである。まず西田は2006年、イラク戦争の余波、新興国経済の成長、原油価格の高騰などから原発を再評価する機運が生じ、それをチャンスと認識した。そして、社会インフラ事業の強化のため、2,000 億円程度の価値のウエスチングハウス社を3倍の約6,370億円で巨額買収を実施した(小笠原、2016、154頁)。小笠原(2016)によれば、西田は「2015年度までに原子力事業の売上高を3から3.5倍にする」や「2015年までに(原発新設で)33基の受注を見込む」と巨額の投資の成果を強気に発言している(158頁)。また、西田はパソコン事業の出身であり、「事

現場への圧力

「パソコン〕

- ・第1四半期(の営業利益見込み)にプラス22億円のチャレンジをお願いしたい。全社、大変な状況なの で、是非チャレンジを達成してほしい(08年6月)。
- ・いくら為替が悪いといっても話にならない。とにかく予算を達成してほしい(08年11月)。
- ・こんな数字恥ずかしくて、公表できない(08年12月)
- ・このままでは売却になる。事業を死守したいなら、最低100億円(利益かさ上げを)やること(09年1月)。
- ·PC事業年間営業利益3桁を死守せよ(09年2月)
- ・今期はやむを得ないが来期は借金を少しずつでもいいから返せ。今期は少しくらい暴走してもいいので 東芝の営業損益に貢献せよ(09年6月の会長就任以降に)

出所:日本経済新聞朝刊(2015年7月22日)と週刊東洋経済(2015年9月26日号)より作成 図表8 西田厚聰(在任2005年6月から2009年6月)の現場への圧力

現場への圧力

〔映像〕

・改善チャレンジへの回答になっていない。全く駄目。やり直し(12年9月)

[パソコン]

- ・一番会社が苦しいときにノーマルにするのは良くない考え。話がちょっとおかしくて.PCのためにも.東芝 のためにもなってない(09年10月)
- ・PC損益を改善せよ。借金返済はやってほしいが、全社の状況から借金は必要悪であるが、何とか改善して もらいたい。できれば150億円程度やれないか(09年12月)
- ・借金だけ返済して、予算は達成しましたなんていうのであれば、賞与の査定は2段階下げるから(11年1月)
- ·全く駄目。やり直し(12年9月)

[インフラ]

・引き当てを入れたら(部門の営業利益は)ゼロになってしまう(12年1月)

出所:日本経済新聞朝刊(2015年7月22日)と週刊東洋経済(2015年9月26日号)より作成 図表 9 佐々木則夫(在任 2009 年 6 月から 2013 年 6 月)の現場への圧力

現場への圧力

「映像〕

- ・完全撤退を考えざるを得ません。これは決して脅かしではありません(13年8月)
- ・何年いったい我慢すれば良いのでしょうか。現法の連中は全員解雇して全面撤退をするしかない(14年6月)

「インフラ]

- ・(ETCの工事損失について)できるだけ第3四半期ではなく第4四半期に認識をする方向でお願いします (13年11月)
- ・掲益インパクト4億ドルのマイナスの見積もりを採用することは認められない。新日本監査法人が未修正の 虚偽表示とした1億1,400万ドルのマイナスの範囲内であれば受け入れ可能である(14年11月)

出所:日本経済新聞朝刊(2015年7月22日)と週刊東洋経済(2015年9月26日号)より作成 図表 10 田中久雄(在任 2013 年 6 月から 2015 年 7 月)の現場への圧力 業は成長するものであり、また成長させなければならないものだ」というような経験則が作用し、自分の代での赤字計上を許さなかった(図表 8)。

次に2009年に交代した佐々木則夫は原発事業出身 で電力システム社のトップからの就任である。「東芝 をグローバルトップの総合メーカーにする | ためには、 NAND 型フラッシュメモリと原子力事業に次ぐ第3の 収益の柱が必要であるという認識 をしていた。特に、 原発事業出身の経験と西田によるウエスチングハウスの 巨額買収後の手腕が期待されていた。事実. 「2015年ま でに全世界で39基の受注を見込む。売上高は1兆円| と西田以上に原発ビジネスへの傾斜を強める(小笠原, 2016, 158 頁)。しかし、周知のとおり、2011 年に東日 本大震災が生じてしまい、福島第1原発の事故により、 安全神話が崩壊する。だが、佐々木は世界各地での原発 関連プロジェクトが凍結される中、原発市場が増大する との認識で目標を39基に設定している(小笠原, 2016, 159頁)。自身の原発で培った経験則から経営環境の変 化を誤認し、映像、パソコン、インフラへのチャレンジ の要求は強まっていく (図表9)。皮肉にも、在任途中 で会長となった西田との確執を生じさせている。

最後に、2013年に就任した田中久雄は資材調達部門出身である。震災後、原発の新設需要が低下しているため、核燃料の交換ビジネスや既存原発のメンテナンスにシフト(小笠原、2016、160頁)したが、業績は改善しない。結局、彼も映像とインフラ部門に利益計上の圧力をかけている(図表 10)。3 社長が経営環境の変化への対応を間違った期間は7年間である。この間、東芝の経営改革は行われず、不正会計による水増しが続けられた。

以上,経営陣は選択した事業領域に巨額の投資をする。しかし、彼らは経営環境の変化によって巨額の投資をかけた選択領域が誤りだと、認識できない。選択した戦略は誤りでは無く、一時期乗り越えれば投資は回収できる(図表2:サンク・コスト効果)。東芝の場合、7年で1,500億円超の不正会計を行い、受動的撤退に至ってしまった。

3. 社外取締役の活用:受動的撤退からの脱却に向けて

企業の最大の撤退障壁である認知バイアスの是正には、事業撤退基準が効果的であり、導入を進めている企業も多数存在した(榊原、2011a)。具体的に、実際の企業はマーケットシェアや利益率よりも EVA(経済付加価値)での評価を重視する傾向があり、撤退までの検討

期間は3年が多かった。たとえば、パナソニックは、独自に開発したEVA(CCM)を撤退基準としていたが、これは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し、この値が3年連続でマイナスとなった場合、原則撤退する。また、今回受動的撤退に陥った東芝は、パナソニック同様、独自に開発したEVA(TVA)が2年間マイナスだった事業は撤退の検討対象となる。しかし、今回の考察で明らかなように、2年間マイナスとなった映像、パソコン、インフラは撤退に至っていない。

つまり、実際には、東芝に限らず多くの企業がリスクトリートメントとして撤退基準を設立したとしても、選択と集中戦略で選択した事業は基準対象外としてしまう受動的撤退リスクがある。さらに、経営陣が戦略で選択した事業領域は認知バイアスの影響(感情とサンクコスト)を受けやすく、必ず成長させなければならないと使命を背負う。これでは経営環境の変化に対して柔軟に適応できない。そこで経営環境の変化が生じたときに、認知バイアスの影響を軽減し、選択した事業領域を柔軟に変更・修正できないか。これに関しては経営陣の監視メカニズムであるガバナンス構造を見直す必要がある。

2015年3月、取締役のあり方を問う「コーポレートガバナンスコード」が東京証券取引所と金融庁で制定し、6月から上場企業に対して適応している。株式会社の公開会社では、従来型の監査役設置会社に加え、2002年と2005年(2006年5月施行)の商法改定によって、委員会設置会社を選択することが出きるようになった。委員会設置会社とは、取締役会の中に「指名委員会」、「報酬委員会」、「監査委員会」の3つを設置するが、重要なのは社内の人間だけでは無く、社外の人間(2名以上)も取締役に加えるという点である。社外の目が導入されることで組織の権力メカニズムを正常化するというねらいがある。だが東芝は委員会設置会社でガバナンス先進企業といわれていた。最新のガバナンスを行っている東芝でさえ不適切会計が生じる。つまり、経営陣次第で委員会が形骸化できるということである。

いかにすれば組織の権力メカニズムを正常化できるか。本研究では社外取締役の役割を強化することを指摘する。具体的に、①トップ人事権、②内部告発の受け皿、③現行戦略の審議(監視)の3つをあげる。まずトップの人事権に関しては、社外取締役主導で無記名投票を実施する。たとえば、2016年、セブンイレブン鈴木敏文会長の社長案を棄却できたのは、挙手ではなく無記名投

票だったからである。委員会等設置会社であれば、指名 委員会で行い、従来型(監査役設置会社)であれば新た に取締役人事委員会というような会を設立し、社外取締 役主導で行う。次に、東芝も内部告発によって不適切会 計が明るみになったが、経営陣が利害関係者に背く行為 を告発する場を設ける必要がある。たとえば、監査委員 会を社外取締役のみで構成し、内部告発の窓口(受け皿) をしっかりと設ければ組織のウミが出せる。

最後に現行戦略の審議(監視)に関しては、経営陣の 選択した事業領域(選択と集中戦略)に認知バイアスの 影響が出ないよう, 社外取締役にも参画してもらう。もっ とも、彼らには経営戦略策定や事業再構築の段階(グラ ンドビジョンの設定,修正,刷新)から関与させ,経営 戦略の監視にあたらせる。具体的に、現行戦略の審議に 関しては、まずポートフォリオの整理が必要となる。冨 山 (2015) はカネボウの事業再構築に際し、①今後の中 核事業. ②中核か非中核かを今後見極める事業. ③適時. 中核か非中核かを検討する事業, ④早期に撤退する事業 の4つの領域を設定している。仮に、これらの区分を活 用し、企業にあった撤退基準を用いれば、受動的撤退リ スクの軽減につながる可能性が高い。

榊原(2011a)は新規事業の撤退基準と既存事業の撤退 基準の設立を指摘している。まず新規事業の撤退基準は、 需要予測と競合他社との「差」を見極め、「独創とコスト」 の視点で撤退基準を設定する。この基準で①今後の中核 事業を育て見定める。次に既存事業の撤退基準 に関して は、EVA や利益率などが基準として適当であるが、財 務業績での事業評価だけではなく、競争戦略の評価やコ ア・コンピタンスの評価を行い、②中核か非中核かを今 後見極める事業, ③適時, 中核か非中核かを検討する事業, ④早期に撤退する事業を、それぞれ見定める。

以上、情報開示や報酬など、社外の人間にどこまで参 画させるのかに関してさまざまな課題が存在する。しか し少しでもガバナンスの改善が進めば、確実に受動的撤 退を減らすことができるであろう。

4. おわりに

本研究は、リスクトリートメントのために撤退基準を 設立したはずの企業が基準を活用できず損失を拡大させ た段階で撤退してしまう受動的撤退リスクの存在を明ら かにした。そして具体的な事例としてシャープと東芝の 受動的撤退を考察した。シャープは亀山ブランドの確立 が成功体験となって採算を考えることなく巨額な投資へ

と向かわせた。東芝は経営陣が選択(①デジタルプロダ クツ, ②電子デバイス, ③社会インフラ, ④家庭電器) した事業領域に縛られ巨額の投資(特に原発)を行って いった。両者の認知バイアスをまとめると、経営陣が今 まで築き上げた経験則(成功体験)と、これに関連した ビジネスモデル (垂直統合型ビジネスモデル) の構築. 選択した事業領域への固執(感情障壁),巨額の投資(サ ンク・コスト効果)をあげることができる。つまり、経 営陣は経営環境の変化に際して、これらが撤退障壁と なって現行戦略を継続させてしまう。その結果、企業は 受動的撤退に陥るのである。

次に、いかにすれば受動的撤退を回避し、積極的な撤 退(能動的撤退)を可能にするのか。電機産業での考察 では、採算性を考えない巨額投資、下位への圧力、責任 逃れによる軋轢など、内部取締役重視のガバナンスを課 題としてあげることができる。これに関連し、2015年、 多くの企業は「コーポレートガバナンスコード」の制定 を進めている。これは社外取締役を2名以上おき、社外 の意見を取締役に反映しやすくすることを目的としてい る。本研究も社外取締役の活用を念頭に①トップ人事権、 ②内部告発の受け皿、③現行戦略の審議(監視)の3つ を指摘した。

日本企業は高齢の内部昇進型経営者、以心伝心のコ ミュニケーション, 身内主義, 日本的雇用慣行(終身雇用, 年功賃金、企業別組合)など、社外の人間よりも社内の 人間を重視してきた。社外の人間を活用する委員会設置 会社を先駆けて導入した東芝でさえ、社内が中心となっ てガバナンスを行い,不適切会計を生じさせてしまった。 これがガバナンスを見直すきっかけとなり社内取締役で 構成される顧問や相談役を廃止する企業も存在する。撤 退という意思決定はトップマネジメントしかできない。 したがって、コーポレート・ガバナンスのあり方、ある いは権力メカニズムの正常化が今後の受動的撤退リスク の軽減の考察課題となる。

(文中敬称略)

- 1)株式会社東芝(2016) [2016-2017 会社案内』
- 2)株式会社東芝公式HP(http://www.toshiba.co.jp/)

2016年8月8日確認

3)株式会社東芝公式HP(http://www.toshiba.co.jp/)

2016年8月8日確認

4)株式会社東芝公式HP(http://www.toshiba.co.jp/)

2016年8月8日確認

- 5)株式会社東芝(2016) [2016-2017 会社案内]
- 6)株式会社東芝公式HP(http://www.toshiba.co.jp/)

2016年8月8日確認

7) 東芝研究開発センター50周年記念誌編纂部

『東芝 研究開発センター50周年記念誌』東芝ドキュメンツ

8)株式会社東芝公式HP(http://www.toshiba.co.jp/)

2016年8月8日確認

- 9)東芝研究開発センター50周年記念誌編纂部
 - 『東芝 研究開発センター50周年記念誌』東芝ドキュメンツ
- 10) 指名委員会は取締役候補を決定し、その取締役候補案を株主総会に提示、株主総会が、取締役を決定する。報酬委員会は取締役と執行役の報酬を決定する。監査委員会は取締と執行役を監視する。
- 11) 榊原 (2011a) では、3段階方式をあげている。既存事業の撤退基準に関しては、第1段で財務業績の評価(EVAや利益率などの撤退基準)、第2段で競争戦略や経営の質の評価(製品開発期間、新製品比率、スループットタイム、在庫回転率、顧客満足度など)を行う。そして第3段として企業の強みとなるコア・コンピタンスや経営資源の評価を行う。

参考文献

- Christensen, C. M and Bower, J.(1996) "Customer Power, Strategic Investment, and The Failure of Leading Firms," Strategic Management Journal, Vol.17, No.1, pp.197-218.
- Christensen, C. M.(1997) The Innovator's Dilemma, Boston: Harvard College(玉田俊平太監修・伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ』翔泳社, 2001年).
- Porter, M. E.(1980)Competitive Strategy. New York: The Free Press(土岐坤・中辻満治・服部照夫訳『競争の戦略』 ダイヤモンド社, 1982年).

今沢真(2016)『東芝不正会計 底なしの闇』朝日新聞出版。

小笠原啓(2016)『東芝粉飾の原点 内部告発が暴いた闇』日経BP社。 長田貴仁(2004)『シャープの謎 勝ち続ける日本力』プレジデント社。 加護野忠男(1988)『組織認識論』千倉書房。

金田信一郎(2016)『失敗の研究 巨大組織が崩れるとき』日本 経済新聞出版社。

北田秀人(2010)『シャープ「AQUOS」ブランド戦略』東洋経済新報社。

- 榊原一也・謝凱雯(2009)「企業家における実験的学習と成長―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。
- 榊原一也(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。
- 榊原一也(2010a)「事業撤退における創造的適応 −「創造的撤退」 プロセスの解明 − 」中央大学企業研究所『企業研究』 第 16号. 261-284頁。
- 榊原一也(2010b)「創造的撤退」とサステナビリティーキヤノン の事業撤退を事例として-」『2010年度組織学会 50周年記念 研究発表大会(中央大学) 報告要旨集』37-40頁。
- 榊原一也(2011a)「事業撤退における「認知バイアス」の克服 -事業撤退基準による組織的慣性の軽減 - 」日本危機管理学会 『危機管理研究』第19号、35-48頁。
- 榊原一也(2011b)「戦略的事業撤退のための高次学習 撤退障壁 からの脱却 - 」千葉商科大学『CUC View & Vision』第31巻、 22-27頁。
- 榊原一也(2012a)「組織の戦略化プロセス 知識体系の転換とダイナミック・ケイパビリティの一考察 」『商学論纂(中央大学商学研究会)』第 53巻 3・4号, 513-562頁。
- 榊原一也(2012b)「事業撤退のダイナミズム:キヤノンの薄型ディスプレイを事例として」『2012年度 情報経営学会 第 65回予稿集(青森公立大学)』173-176頁。
- 坂本幸雄(2013)『不本意な敗戦 エルピーダの戦い』日本経済 新聞出版社。
- 冨山和彦(2015) 『選択と捨象「会社の寿命 10年」時代の企業進化 論』朝日新聞出版。
- 中田行彦(2015)『シャープ「液晶敗戦」の教訓 日本ものづくりはなぜ世界で勝てなくなったのか』実務教育出版。
- 中田行彦(2016)『シャープ「企業敗戦」の深層 大転換する日本 ものづくり』イースト・プレス。
- 西村吉雄(2014)『電子立国は、なぜ凋落したか』日経 BP社。
- 日本経済新聞社編(2012)『電機・最終戦争 生き残りへの選択』 日本経済新聞出版社。
- 日本経済新聞社編(2016)『シャーブ崩壊 名門企業を崩壊した のは誰か』日本経済新聞出版社。
- 沼上幹・浅羽茂・新宅純二郎・網倉久永(1992)「対話としての競争 電卓産業における戦略行動の再解釈 」『組織科学』第 26巻第2号、64-79頁。
- 面澤淳市. 大西勝明. 高橋潤一郎(2008)『東芝』出版文化社新書。 早川徳次(2005)『私の考え方』浪速社。
- 平野隆彰(2004)『シャープを創った男』日経 BP社。
- 柳原一夫・大久保隆弘(2004)『シャープの「ストック型」経営 最強のモノづくりを支えるマネジメント』ダイヤモンド社。
- 湯之上隆(2013)『日本型モノづくりの敗北 零戦・半導体・テレビ』 立春新書。
- 吉原英樹(2015)『国際経営 第4版』有斐閣アルマ。

日本モンゴル危機管理国際学術交流会 報告

「第一回 日本モンゴル危機管理国際学術交流会」が、2016年9月7日、「アジア諸国をめぐる危機管理」の統一テーマのもとに、モンゴル国立大学(ウランバートル)国際会議場であるラウンド・ホールにて開催された。

会議は、日本側から池田十吾会長、原田泉理事長、酒井明常任理事、安藤裕一常任理事、中野哲也理事がそれぞれ発表し、モンゴル側からモンゴル国立大学政治学研究科長のソノムダリ・ムンフバト教授以下7名のプレゼンターがそれぞれの専門分野から発表を行い、活発な議論が展開した。

国際会議場は、モンゴル国立大学の全面的な協力を得て、終日、満員の聴衆で埋められた。 以下に掲げる英文の要旨(6名)は、モンゴル国立大学側の発表内容である。

池田十吾

Crisis Management and Leadership Ethics

Prof.Ganbold Tseren,
Political Science Department, School of Arts and Sciences, NUM
Dr.Undrakh Davaadorj,
Political Science Department, School of Arts and Sciences, NUM

Key word-crisis management, welfare state, statehood, moral tradition, justice, chivalry, bushido, Confucius

Abstract

In a contemporary world, words like crisis management, risk management, debt management, transition management, poverty management, unemployment management are widely used in many countries. Scholars use them from different point of view and share similarity and differences among them. In this paper, we share our opinion regarding the term of crisis management.

Management issue in a crisis period always leads to social welfare state. One of the earliest legal document concerning social welfare state was proclaimed by the Babylonian king Hammurabi, who reigned from 1792 to 1750 B.C. His code, a collection of 282 laws and standards, stipulates rules for commercial interactions and set fines and punishments to meet the requirements of justice. In the code, the role of the state is described as "we are obliged to help the others which is a will of God from us." So, social welfare and security is essential either from religion or from justice. The issue of social welfare state has been faced in every stage of mankind history and been solved to some extent. The recent remarkable policies as could be a good lesson for us counted to be President Franklin Roosevelt' s "New Deal" program, a response to the Great Depression in 1929-1933; Otto von Bismarck reform, Beveridge report in the UK in 1942, British social welfare state policy in 1948, the WSW policy of Germany in 1970s, Prime Minister Thatcher policy in 1980s and etc.

The techniques of crisis management include a number of consequent steps from the understanding of the influence of the crisis on the corporation to preventing, alleviating, and overcoming the different types of crisis. The history of successfully developed countries shows us not all states or humans face lose and damage if one can assess potential threats earlier, find the best ways to avoid those threats and being prepared for the situation beforehand, instead, they make the crisis an opportunity for success.

A secret of prosperities of developed countries is being explained partly by the moral achievement of their people. For instance, chivalry is understood as a key for the rise of Europeans where enlightenment and prosperity reached in its zenith, as well as bushido, a samurai way of life is considered fundamentals of its development in Japan which is a world widely accepted country of science and technology. We share here an opinion of some scholars' who considered Mongolian statehood tradition and morality as an inspiration for the Great Mongol empire flourishing. If we compare doctrines of chivalry, bushido and Confucius traditions, a justice is a dominant principle in all where as in modern public administration and crisis management, the role of justice plays an important role. Therefore, we stress here honesty of leaders and fairness of management are important factors for public administration and crisis management.

Bibliography

Max Weber. Politics as a Vocation. (Translation) UB., 2000

Oyungerel B. Management and Professional ethics. UB., 2014

Narangerel S. Origins of Mongolians' morality. Admon Press UB., 2010

Nitobe Inazo. Bushido: The soul of Japan. Translated by Tumurbaatar, Nippon News Press, UB., 2007

Feng Youlan. Short history of Chinese philosophy. Translated by Nyamdorj, UB., 2002

Gombosuren Ts. Ethics. UB., 2008

Lun yu, Confucius (1997). (in English, The Analects of Confucius). Translation and notes by Simon Leys. New

York: W.W. Norton

Measuring the return on character. Harvard Business review. April 2015.

https://hbr.org/2015/04/measuring-the-return-on-character

Aristotle. Nicomachean Ethics. Translated by Dash-Yondon. UB., 2011

Dagvadorj D. Ethical development and Religion. UB., 1996

Demberel D. Ethical state. UB., 2011

CRISIS MANAGEMENT CASES OF ASIAN COUNTRIES AND CURRENT SITUATION IN MONGOLIA

Assoc. Prof. Ch.Ulziisaikhan,
Department of Political Science, SAS, NUM
Senior Lecturer. D.Oyunchimeg,
Department of Political Science, SAS, NUM

The current Mongolian economic situation requires us to study from the experiences of how countries overcame hard times, crisis, and their social development. This teamwork aimed to contribute towards pointing out the main, essential factors that are lacking in development of Mongolia.

First of all, let's take a look at example of Latin American countries in 1980s. The loans from IMF, World Bank were accumulating in the main Latin American countries, and by 1980 the countries were unable to pay the debts and caught in deep crisis, thus it resembles the current situation of Mongolia. The program that was developed to collect the debts to the US banks, called "Washington Consensus" program, aimed to levy the payments by reforming Latin American countries' economy and finance. The program brought, especially in countries with transitional economies, negative consequences: instead of developing to the country, ended up destroying the traditional structure of the economy and people were losing ground even worse than before.

Nevertheless, we can say that IMF and World Bank could not help Latin American countries to get out from their difficult situation. Today our country is namely addressing these organizations in the hopes of getting out of the economic instability. Asian countries' example on how they lead the country during weak growth, crisis situation seems pretty interesting. Starting around 1960s, Singapore exclusively combatted with corruption to deliver every single dollar in the state budget to the right hands.

If an officer was living above their average income, the country passed a strong low to consider it as a corruption and as result Singapore, today, has become one of the seven least corrupt countries in the world. However, in case of Mongolia, getting a government position has become almost the only way to improve one's quality of life and society doubts that even the agencies that should be arraigning and fixing the issue are trustworthy enough. It is almost impossible for a country to grow and not fall into crisis without combating the corruption problem. Western liberals advertise that by disclosing the corruption cases through public media, the Government will be clean and pure. However, the fact that the politicians themselves are the owners of the big media network in our country, allows them to resolve problems on their side, conceal huge government money laundering cases, explain wrongfully, use the media as a tool for taking revenges, thus it is not carrying its official duty on providing healthy environment for social development.

Another factor that accelerated the growth and helped to overcome the crisis was the fact that the politicians were directing the economy in the right direction, thus for the last 20 years Singapore's economy has been constantly rising by 8-9 percent annually. For both countries, Japan and Singapore, their distinctive feature is their continuous government policies, good replacements, hand over of the accumulated experiences from one to another, enrichment and utilization of them. Lucid, sound mindset had always led to well grounded decision-making and planning, by considering the far future.

When Eastern Asian countries from South Korea to Indonesia went under financial crisis in 1997, gang groups, favoritism were intensifying the situation, however as Singapore did not face such iniquities, it overcame the financial crisis with only small losses. Today, cases where one is putting his own relatives into government positions are getting immodest in our country.

Japanese success has intensified more since 1970. Their unique administrative, management method was the main factor that made Japan the world's most industrialized nation in the world. Japanese administrative structure is very distinguishing. Japanese leaders such as Tanaka, Ikeda, Miyazawa, Takeo Fukuda, Suzuki, were very proficient, experienced and like-minded people. They did not desire to blame the old generation, their emperor, and generated continuous government policies; however, in our country, the next leaders accuse the previous ones, as if it a custom to do so, and as they do not carry much of a responsibility, they generate weak policies, as the result, the people of the country treat them with no respect. In Japan, the public administration personnel management policy has employed the principle of being the best of best. Everyone in Japan are always eager to show what they are capable of, and try very hard to reach the peak of success in whatever they do. It is amazing how Japanese overcame the oil crisis around 1970s.

While economies of Western Europe and America stagnated, Japanese economy was booming. Japanese showed us how, by improving communication and the understanding between management and employees, to increase productivity and to overcome hard times. Synergy, discipline, intellectuality, hard work of Japanese people transformed them into great creators. Getting "the right advice from the right place" and precisely incorporating them helped Singapore to become from a poor country to a developed one. Around 1980s they have followed the advice from "Information, knowledge international center", organized by the specialists of the Japanese ministry of international trade and industry, who have previously developed the policy on industrializing and developing the postwar Japan. As for Mongolia, one of the reasons for continuously staying in crisis situation

is the fact that we still have not understand what and whom to trust, whose advice to follow, and even though the given advices are putting the country into difficult economic situation, we do not desire to depart from the exact same advisor, the exact same lender.

South Korean leader Park Chung-hee has ruled the country for 18 years, and followed the Japanese practice, strictly protecting the domestic market and implemented aggressive product exporting policy. Patriotic, point-blank leader with great eagerness to develop the country played a huge role in making Korea from a poor country into one of the leading countries in the world.

Today Mongolia is searching for ways to get out of crisis. In our country, when crisis knocks our door, politicians, instead of figuring out the ways to take the country out of crisis, are worrying about finding money, winning the elections, in other words only searching for today's resolutions, neglecting the future and this leads our country into worse economic situation. They do not want to see that one of the reasons of Mongolian economic instability is the lack of connection between savings and investment. Nation's resources, that was inherited from ancient times to the following generations, are going into the hands of only few powerful people, and the generated money by them are being kept somewhere abroad without contributing towards the development of the country's economy. Notwithstanding, the fact that these should-be investments are being substituted by foreign and domestic loans, and the existence of limited market situation for nationally manufactured goods and products are not allowing us to see a way to get out of crisis.

Government authorities and economists should at least remember and understand the saying by the great economist, who has showed the way to get out crisis, "if savings are not counted towards investment, the economic growth will turn into collapse". There are ready experiences of other Asian countries that are needed to get out of crisis for small country like Mongolia. It is only matter of decision makers' eagerness on whether to use them creatively or not.

THE SOME ISSUES OF MONGOLIAN FOREIGN POLICY FORWARD NORTH EAST ASIA

Prof.Ganbold Tseren,
Political Science Department, School of Arts and Sciences, NUM
Dr.Undrakh Davaadorj,
Political Science Department, School of Arts and Sciences, NUM

Abstract

The Northeast Asia is third significance region for Mongolian geostrategic and foreign policy. The Northeast Asian region has been getting more global attention, due to the rapid development of economies such as China and South Korea resulting in enhanced coordination and cooperation among countries, mainly in economic affairs. On the other hand, this region is considerably rich in political, economic, ethnic and religious diversity and conflict between countries (North and South Korea). Because of these reasons major changes in the security environment have yet to emerge and long-standing issues of territorial rights and reunification continue to plague the region. This paper purpose is to study the external political and economic conditions of Mongolia in the Northeast Asian region.

Content

- 1. The North East Asia and Mongolia
- 2. The Mongolian participation to establish peace over the North East Asia

1. The North East Asia and Mongolia

Because of global changes and transformation, Northeastern Asian countries, especially major powers started to avoid disputes and focus on maintaining diplomatic relations as balanced as possible, and began to actively progress mutual cooperation based on trust. As a result of the bilateral and multilateral cooperation, the concept of "Northeast Asian Region" occurred in political and economic language.

Today, traditional security still plays a vital role in interest of Northeast Asian countries. Circumstance in the region requires mutual understanding and progress on mutual trust, as the regional security becomes critical.

States in the region started to establish new regional regime and to promote various of ideologies, in order to guarantee the security of its military and economic interests, such as Washington's "Rebalancing Asia Policy", Beijing's "China's dream" and Moscow's "Development policy of East Asia".

Observers have emphasized the importance of solving North Korea's nuclear issue and creating a pleasant condition for reuniting procedure. Multilateral cooperation could play an essential role for the issue. Thus, process of strengthening trust and maintaining peace in North East Asia is important for regional stability and securing peace in the region.

Throughout history, agreements and memorandums have been made between major players in the region, which had an impact on peace in the region, consensus between countries in North East Asia, and stability of the region. For example, San Francisco peace agreement between U.S.A and Japan in 1952 is considered to be important for the region. U.S.A and Japan signed on Mutual Defense Treaty, which demanded Japan to drop its military policy and mainly concentrated on foreign policy directed to U.S. Japan decreased its military expenses, agreed to develop its military sector only for defensive purposes, and agreed to not participate or initiate offensive military policy. Today, this circumstance is changing. According to Abe's new government policy, Japan's military policy includes not only defensive strategies, but it also includes the region and even the global issues.

Second important treaty is "Shanghai Communique" signed in 1972. According to the treaty, both sides have agreed to not pursue a hegemony in Asia-Pacific region.

Thirdly, in 1972 China and Japan made a joint statement, which specified "China is an ally of U.S-Japan military alliance, and in response Japan will accept that People's Republic of China is the only legitimate government of Chinese people". Furthermore, China assured to not demand a war compensation from Japan, and in response Japan promised to actively cooperate in economic sector and to make investment.

Fourthly, in 1965 Republic of Korea and Japan agreed to stabilize the relation. Japan officially recognized Republic of Korea as the only legitimate representative of people of Korea, and invalidated all agreements of 1910 and agreed to pay compensation for colonizing Korea.

Fifth important agreement is Treaty of Good-Neighborliness and Friendly Cooperation between Russian Federation and People's Republic of China in 2001. In recent years, the agreement and other projects, which is focused on developing the expanding political and economic relations between two countries into new level, directs these two nations into more economic cooperation and development, rather than political one.

Even though, countries in North East Asia have been developing and progressing relations through

consensus and various of documents, strong and stable mechanism has not been established yet, because of geopolitical conditions, territorial disputes, political regimes.

2. Mongolia's role in North East Asia's stability

Mongolia is actively working for many years to build stable peace in North East Asia. For example, in 1981 Mongolia encouraged 36 Asian countries, especially North Korea, to collectively work, in order to avoid military disputes and nuclear war in Asia.

In actuality, Mongolia's interest remains same as before. One clear example is initiative, called "Ulaanbaatar Dialogue". The President of Mongolia Ts. Elbegdorj proposed the initiative during the seventh meeting of the joint community of democratic countries in April 2013. The official name of the initiative is

	Ulaanbaatar Dialogue	Initiative of Northeast Asia Peace Cooperation
Issue	 Economic cooperation Energy, transportation ties Environmental issue Non-traditional security issue Regional stability 	 Nuclear security Energy security Climate change and environmental protection Cyber security Dealing with disaster damage Public health Drug trafficking
Main principles	•Common interest •Mutual respect •Mutual trust •Multilateral dialogues •Transparency	Gradually progressing approach Multi-stage, multi-sided cooperation Open dialogue, cooperation Updating and expanding joint institution Linking Korean Peninsula Establishment of trust directed to the activities
Members	Seven countries from North East Asia Open membership and transparent participation of other countries	 Democratic People's Republic of North Korea, People's Republic of China, Republic of Korea, United States of America, Japan, Russian Federation and Mongolia Countries from other regions can openly participate

[&]quot;Ulaanbaatar Dialogue on Northeast Asian Security". The main idea of the initiative is:

In order to realize the initiative "Ulaanbaatar Dialogue". Mongolian government signed a memorandum and successfully organized research conference among scholars and academics in June 2014. The conference shall be organized annually among academic representatives from South Korea, North Korea, U.S., China, Russia, Japan and Mongolia, in order to discuss facing conflicts and its solutions in the region.

Furthermore, Mongolia successfully integrated with Northeast Asian countries in economic and political sectors. In the result:

Mongolia signed free trade agreement with Japan.

Comprehensive Strategic Partnership with Russian Federation.

Trade and investment agreement with U.S. in 2004, Trade and investment agreement between U.S. and Mongolia on ensuring transparency in 2013.

Comprehensive agreement with Korea

Treaty of friendly cooperation with North Korea

The 11th summit of Asia and Europe Meeting was successfully organized and was an important step to find a solution for facing problems in the region and to promote stability and peace. Thus, Mongolia's reputation is growing in the region as well as in international arena, which helps to coexist with other nations in North East Asia and to promote stable mechanism in the region.

Relationship and interdependence between regions and countries in the globalized world is taking a new form and expanding. On the other hand, the interdependence is a factor that helps countries to accelerate its developing process, but it creates new challenges for regional security and stability. It is important to note that the issues are becoming more noticeable in North East Asia.

Ашигласан материал.

- 1.Монгол улсын гадаад бодлогын хөх ном. УБ., 2006
- 2.Ц.Батбаяр. Монгол ба Япон ХХзууны эхэн хагаст. УБ., 1998
- 3.Д.Баярхүү. Евразийн геополитик, олон улсын харилцаа: өнгөрсөн, одоо, ир ээдүй. УБ., 2005
- 4.Монгол улсын гадаад бодлогын үзэл баримтлал. УБ хот
- 5.Төрөөс төмөр замын тээврийн талаар баримтлах бодлого батлах тухай. У ИХ-ын тогтоол. УБ., 2010 он
- 6.Стратеги судлал сэтгүүл. № 45(1/2009), №46(2/2009), №47(3/2009), №48(4/2009), № 49(1/2010), №50(2/2010). Стратегийн судалгааны хүрээлэн.
- 7.Defense of Japan 2009. Ministry of Defense, Japan.

Impact of Eastern culture to the modern social development (North eastern Asian countries case)

Dr. J. Jargal,
Department of Social Science, MNUE
Dr. D. Oyungerel,
Department of Philosophy and Religious Studies,
SAS, NUM

Abstract

In this presentation, we considered the impact of Eastern culture to the modern social development based on the Chinese, Japanese, Mongolian and South Korean cases. To name the basic attributes of the Eastern culture are individualism, or the unwillingness of being in center of attention by putting aside personal interest and favoring the group benefit. It has strong connections with the community and relatives and prone to reside in groups. It is determined to live a lifestyle that is planned and accomplished. It has more calm, obedient rather than aggressive and thoughtful personalities. Confucius teachings are still having a significant influence to the Chinese

society and politics. The Chinese culture and mentality is distinctive in defining the concept of social development and relationships from point of view of person himself, from the basis of morality, integrity and responsibility.

Among the Eastern countries, the nationality that created a unique culture is the Japanese. Samurai philosophy – the bushido term is the basis for the Japanese culture. The main concepts of bushido are loyalty, honor, morality, endurance, sympathy and responsibility. The idea of the Japanese culture is not to be selfish, to serve the nation. The Japanese stress out that conforming to the moral principles is the cornerstone of self – definition of a person.

In South Korea the Confucius, Buddha, Dao concepts brought many major changes to the political, economic and cultural framework. Confucius teachings influenced to form despotism in Korea, where absolute ruling and strict regime exercised. The practice of residing with families, schools and locals, forming groups is still strong. The viewpoint to specify family, groups rather than individuality is persistent in business sector. It is prone that an employee would consider if workplace as home and the director as having a special authority.

The country where Eastern, nomadic, western cultures co – exist is Mongolia. Mongolia is the intersection of Eastern and Western, central Asian landscape, crosswind, a place of silk road and historic motherland of nomadic nation. The one Mongolian distinction is paying special attention to the family discipline. Keeping relatives, parents and siblings relation principles positively impacted social development and civilization. Through the impact of Eastern culture, the view to respect the government, the view to reside, the relationship of siblings and relatives, the nationalism and the religion has strong influence to the politics. The traditional cultural attributes has a significant positive impact to the modern technological, isolated society by strengthening the connection of family and community.

The Eastern culture influences a country to be relatively stable and in unity. There is no common model or way of development in humanity. Every country is developing by forming developmental models reflecting its own national identity. In consideration of countries such as China, Japan, Korea, they could retain historic cultural value of many years as its national.

Democratic transformation of Mongolian escape: consequence, benefit

Dr.G. Tsend-Ayush,
Political Science Department, School of Arts and Sciences, NUM
Dr. Ts. Batbold,
Political Science Department, School of Arts and Sciences, NUM

Abstract

Mongolia is going 26 years with democratic alteration. This transition regarding two different systems transformation between democratic and liberty, it influenced Mongolian current politic and economic crisis.

There are many problems inconveniencing such as unemployment, poverty, corruption, economic crisis, a gap between rich and poor, amorality and liability.

In this speech highlighted to assess things in an objective and subjective obstacles facing the consequences of establishing a rational institution's democratic system problems identified on theirs. Therein briefly to assume about politic distortion (political parties, election systemand separation of power) and social psychic gradual change (social

political culture, elections political knowledge and education).

Particularly, in this case, clarity the situations which are the parliament, government, president institution flanked by separation of power mistakes, membership discouragement of mass parties, only two parties modified election system to match up with their interests and using and hold in mass media. As regard mass social psychic are in the poverty line that's why to promote their welfare faith.

The end of the presentation included the suggestions of required institutionalized methods and ideas of organizing democratic institutions to shift to rational form.

Asia crisis management and the lessons for Mongolia

B.Sanjmyatav, head of Department of International Relations, SIRPA, NUM, professor, Ph.D in international Economics,

Abstract

During the last twenty years, economic crisis was seen in Asia in 1997 as 'Asian financial crisis' and in 2009 During the last twenty years, economic crisis was seen in Asia in 1997 as 'Asian financial crisis' and in 2009 as 'Global financial crisis', which had toughly reflected on the asian economy. In the midst of the crisis, Asian countries have evaluated their current economic situation at time and were able to restore its economy, which makes it today the healthiest economy in the world with the most rapid growth.

Today the Mongolia is facing payment balance crisis. The Mongolian economy needs to pick up ideas from the other Asian countries to drive out of recession in 4 main different directions:

-Develop a economic long-term development strategy and make economic structural reforms. When the right policies and well-focused objectives are implemented to change the economy, people and politics and parties will be better prepared to bear the emotional and economic loads when a crisis hits.

The Asian financial crisis of 2009 reflected toughly in economies. Each country needs to develop its own strategy to respond in the specific conditions of each economy, to find to opportunities from inside of each country and prosper. Each country cannot copy economic model of others.

Now let's get some practical experience of how Asian countries responded to the economic crisis situation.

Chinese leader Xi Jin Ping developed the project "Chinese Dream", so that it will reach the average of middle income country level by 2020, and the developed, industrialezed country level by 2049. As China's economic reform is based more on innovation, its efficiency is improved.

India encouraged domestic consumption and carried out successfully economic growth. In 2010 the Indian government has adopted "Mumbai consensus" strategy and carry out a policy to support internally the middle class, help them to become manufacturers, encourage domestic consumption.

The Government of Japan holds a main duty of coordination in the economy. Since Mr. Shinzo Abe was appointed as the Prime Minister of Japan, in December 2012, he carry out policy "Japan's Economic Revival", which is recognized in international level as "Abenomics".

The actual president of Korea, Pak Gyen khye proposed to re-design a new role model of development "Creative Industry" for the country.

-Mongolia also needs to improve the management of foreign cooperation and its efficiency

The Government of Japan, Korea and China pays a special attention to economic cooperation with foreign countries, to its coordination inside of country and to encourage investment abroad and, under patronage of Prime Minister, have created working mechanism, composed from concerned ministers and representatives from private business. This practice in international trade and FDI become very efficient.

-Mongolia needs to expand foreign markets in crisis times

During a crisis, the country needs to significantly expand its foreign markets. When domestic economic activity is decreasing, we need to go to foreign markets to sell products and services so that the country can preserve jobs.

The establishment of FTA creates a most favorable conditions for trade and facilitates trade, economic integration in the region and improves interconnectivity between the countries.

-Importance to be connected to regional infrastructures and to be integrated in regional production, service and supply chain.

Today s main trends in global economic development are production, service, supply and value-added production chains. In this case, countries have been linked with development policies and specializing in specific components of the product or production, and the development of cooperation, joint development of industry and services, long-term supply.

Conclusions and Recommendations:

It has been significantly important for us to draw the attention and efforts of Mongolian people on developing sustainable economy, ensuring balanced structure, and addressing stable governance.

It is crucial for us to identify development strategies, to use carefully selected positive practices that are approved by Asian neighboring countries, and cooperate with those countries in above-mentioned areas. This will not only save major capitals and time, but also increase the efficiency in cooperation between nations.

At a time when Asian economies are actively involved in regional trade and wider economic integration, the government of Mongolian needs to make great efforts to join it and contribute to these activities. This perfectly meets national interests of Mongolia.

『危機管理研究』執筆要綱(概要版)

日本危機管理学会 編集委員会 (2013年3月27日 改訂)

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

1. 投稿論文の要件

- 1.1 投稿論文は本学会の大会、研究会、研究部会で報告した未発表のものを基本とし、本学会の会員が執筆したものとする。(連名で投稿する場合、少なくとも執筆者の一人が学会員であればよい)
- 1.2 査読を通過した投稿論文は、査読結果にもとづき、以下のいずれかとして学会誌へ掲載する。
 - 一般論文:本学会が検討課題とする研究分野を、理論的または実証・実践的に分析し、かつ新規性が認められる もの

学会報告:本学会が検討課題とする研究分野の主要課題を扱った資料的価値の高いもの

- 1.3 投稿論文の提出期限等は編集委員会の指示に従う(後述5を参照)。
- 1.4「抜き刷り」を希望する場合、執筆者が印刷会社に 直接申し込むとともに実費を負担する (後述5を参照)。
- 1.5 稿論文は編集委員会の査読を受けなければならない。(「招待論文」は編集委員会の方針により、個別に執筆を依頼するものとする)

2.執筆要綱

2.1 原稿作成ソフト

投稿論文は MS-Word で作成する。

2.2 字数

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

<論文構成例>: 12 頁 (25,800 字: 執筆規定で最大の紙幅)

- ・1頁(タイトル, 著者名, 所属, 要旨(日本語), キーワード(日本語), Abstract (英語), Keywords (英語)) → 2.150 字
- ・10頁(本文, 注, 引用文献) → 21,500字
- ・1頁(図表) → 2,150 字相当

2.3 図表

図もしくは表は、図 1、図 2 \cdots 表 1、表 2 \cdots と表記せず「図表 1、図表 2 \cdots 」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、「3. 原稿の構成」の「レイアウト・イメージ」に準ずる。 英数文字は「半角」を使用のこと。句点は「。」、読点は「、」、口調は「である」調のこと

2.5 その他

年号は原則として「西暦」を使用のこと。

3. 原稿の構成

「タイトル」(日本語及び英語) →「所属・氏名」(日本語及び英語) →「要旨」(日本語:500 辞以内) → 「キーワード」(日本語:5~6 個) →「Abstract」(英語:300 字以内) →「Keyword」(英語:5~6 個) →「本文」の順に記載。本文の構成は「1. はじめに」、「節」(2,3・・・)、「項」(1.1,1.2・・・)、「おわりに」、「注及び引用文献」とする。特に「注及び引用文献」は明確にすること。論文は「一段組」で作成し、一行は40文字で作成すること。

4. 原稿中での引用、注、転載

4.1 引用

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

4.2 引用文献の明記, 注の明記

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

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

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

*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、個別にご連絡いたします。

以 上

Current situation of cyber crisis and risk management towards the IoT era and Japan's challenge

Izumi Harada

Abstract

With the advent of the Advanced persistent threat, Defense the majority of the Information Security turned to Cyber Business Continuity. Popularization of IoT causes the explosion of the cyber risk of society. Multiple defense, security-by-design, AI, etc., is a countermeasure to such a situation

On the other hand, from the viewpoint of international counter-terrorism and security, there is a need security clearance, Wiretapping (Administrative interception), Strengthening of cyber intelligence, cyber attack prevention by cyber border management

Keywords: Advanced persistent threat, Multiple defense, Security-by-design, Wiretapping, Cyber border management

Population Decline in China and Crisis Control by the Xi Jinping Administration

Tetsuya Nakano Naoto Takeshige

Abstract

China has continued to experience rapid economic growth, backed by the world's largest population of approximately 1.38 billion. However, the working age population (15–64 years old) of the nation has been declining since 2014. Recognizing the impending crisis that this demographic trend can pose to the market economy under the one-party rule of the Communist Party of China, the Xi Jinping Administration has launched a series of crisis-control measures in rapid succession. These measures include 1) the switch from a one-child policy to a two-child policy; 2) the new-type urbanization aimed at promoting the mobility of 100 million people from rural to urban areas; and 3) the One Belt and One Road policy, which aims to strengthen China's economic dominance from Asia to Europe in order to offset slow domestic demand. These are all bold and ambitious policies that will take time to bear fruit. If the Xi Administration fails to arrest the decline in the working age population through these policies, the ensuing crisis will not only expand within the Chinese economy but also extend to the world one.

Keywords: China, Working Age Population, Economy, Two-Child Policy, New-Type Urbanization, One Belt and One Road

The Role of Sports on Aging Society in Japan

Yuichi ANDO

Abstract

Japan is known for the longest life-span in the world. Several factors such as infrastructure development, universal healthcare insurance, and long-term care insurance have contributed towards this. In contrast, the birth rate in Japan has declined since 1975. As a result, the percentage of total population aged 65 and over has shot up from 10% in 1985 to 27% in 2015 and is expected to rise to 40% in 2050. These issues impact the future of Japanese society with two key considerations being: 1. The increasing welfare budget for the elderly burdening the national budget; 2. The decrease in economic productivity due to a declining working-age population. While several programs and acts for medical care and long-term care have been revised in recent decades, the Basic Act on Sport, whose ultimate goals are to contribute to individuals' mental and physical health and moreover the health of their community, was enacted in June 2011. The nationwide deployment of comprehensive community sports clubs, totaling over 3500 clubs nationwide in 2014, is one of the initiatives that allow for accessible places for local residents to enjoy sport and other cultural activities. These sports clubs have contributed to citizens' health and communities, in spite of issues including; low budgets, and shortage of staff and members, which remain to be addressed by many clubs. Since sport can make people heathy regardless of age, elderly people who become healthy will be able to participate more actively in their local communities and industries. Through sport, productivity will be enhanced as well as intergenerational exchange and the revitalization of communities. In conclusion, a strategy that utilizes the value of sport effectively will contribute to building a sustainable nation where people can attain good physical and mental well-being, and can enjoy a full and rich life and society.

Keywords: Full and Rich Life, Value of Sport, Heath, Comprehensive Community Sports Club.

A study on the influence of "Freedom of Navigation Operation (FON)" on Japan, U.S., and China.

Hajime Kuramoch

Abstract

In recent years, china's marine advance has been conspicuous and it is causing the conflict with neighboring countries. Entered in about 2015, land reclamation activities of china in South China Sea attracted the public attention around the world and came to be a problem. China has surrounded the huge waters of the South China Sea by a broken line-shaped boundary line called "nine-dash line", and which is a special waters ranging historical rights of their own country. The activities in the Spratly Islands has been progressed to construct runway and large-scale buildings. The United States, on the other hand, dispatched naval vessels for the sea area and conducted "freedom of navigation operation". This operation could change the situation of SCS from territorial conflict to the struggle for supremacy of the major powers, United States and China.

This paper overviews of the activities of China in the South China Sea and analyzes the impact of this operation for the United States and Japan as well as China.

Keywords: South China Sea, China, UNCLOS, Freedom of Navigation Operation, Maritime Strategy

The Risk of Passive business withdrawals in electronics industry: A case of Sharp Corporation and Toshiba Corporation

Kazuya Sakakibara

Abstract

This paper explains the passive business withdrawal process in Sharp Corporation and Toshiba Corporation. Some executive team makes a decision based on the business schema. This would advance growth of the corporation, if the business environment stabilized for the long time. But, in the case that this environment undergo a change, the schema cannot adapt to change. That is, the business schema changes into the cognitive bias.

This paper regards the manager's cognitive bias as a cause of the passive business withdrawal. In addition, we propose that the firms take advantage of the outside directors in board of directors. They heed external advice, elect board of directors, and formulate a strategy. As a result, the firms accomplish the corporate governance reform.

Keywords: Passive business withdrawal, Risk of passive business withdrawal, Exit barrier, Cognitive bias, External board member

.

編集後記

第25号は危機管理研究に関する多様な論文が5篇投稿されました。また「報告」として、昨年9月にモンゴル国立大学で開かれた「第1回日本モンゴル危機管理国際学術交流会」において発表されたモンゴル側の英文概要も6編掲載されました。5編の論文につきましては、IoT時代に向けての危機管理が事後対策を重視したサイバー事業継続へ移行しつつある現状分析とそれを踏まえ我が国が今後取り組むべき課題を論じた論文、また、中国の人口減少と習近平政権の危機管理として3つの政策(「二人っ子」政策への変換、「新型都市化」政策、「一帯一路」政策)の有効性を分析した論文、さらに高齢化が進む日本の社会にどのように対応していくかにつき、スポーツ文化活動をキーワードに地域社会の活性化を図り、活力ある健康社会を目指すというモデルを提言した論文、南シナ海における中国の埋め立て活動等に対する米国による「航行の自由作戦」が日米中三カ国に及ぼす影響を分析し、我が国において海洋・外交・経済戦略を含む包括的な国家戦略を策定すべきと提示した論文、電気産業において撤退時期を誤り、損失を拡大させた上で撤退する受動的撤退、このリスクを回避し積極的な撤退を可能にするにはどうしたらよいかを考察し、課題克服を提示した論文、以上のように様々な立場から危機管理の在り方が論じられた。5つの論文どれもが充実した内容でリスク社会への大きな展望を提示し、学問的にも危機管理研究に貢献するものとして意義のある内容になったと考えます。

最後に第25号を刊行するにあたり、執筆者をはじめとしてご尽力いただいた皆様、特に編集 委員としてよくマネジメントして頂いた増田氏に深く感謝申し上げます。

[編集委員長 酒井 明(千葉科学大学)]

2017年3月10日発行

日本危機管理学会誌

危機管理研究第25号

危機管理のための総合雑誌

編集委員長 酒井 明

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

〒105-0001 東京都港区虎ノ門3-4-10 虎ノ門35森ビル 笹川平和財団海洋政策研究所内 日本危機管理学会事務局 事務局長:倉持 一 info@crmsj.org

印 刷 (有)シーエイチディー プロダクツ

Crisis & Risk Management Review

No.25

March 2017

CONTENTS	
Current situation of Cyber crisis and risk management forward the IoT era and Japan's challenge···········Izumi Harada	1
Population Decline in China and Crisis Control by the Xi Jinping Administration Tetsuya Nakano Naoto Takeshige	14
The Role of Sports on Aging Society in JapanYuichi Ando	23
A study on the influence of "Freedom of Navigation Operation (FON)" on Japan, U.S., and China····································	29
The Risk of Passive business withdrawals in electronics industry :A case of Sharp Corporation and Toshiba Corporation •••••Kazuya Sakakibara	43
Report of Japan And Mongolia"Crisis And Risk Management"International Conference	55

Published by

Crisis & Risk Management Society of Japan