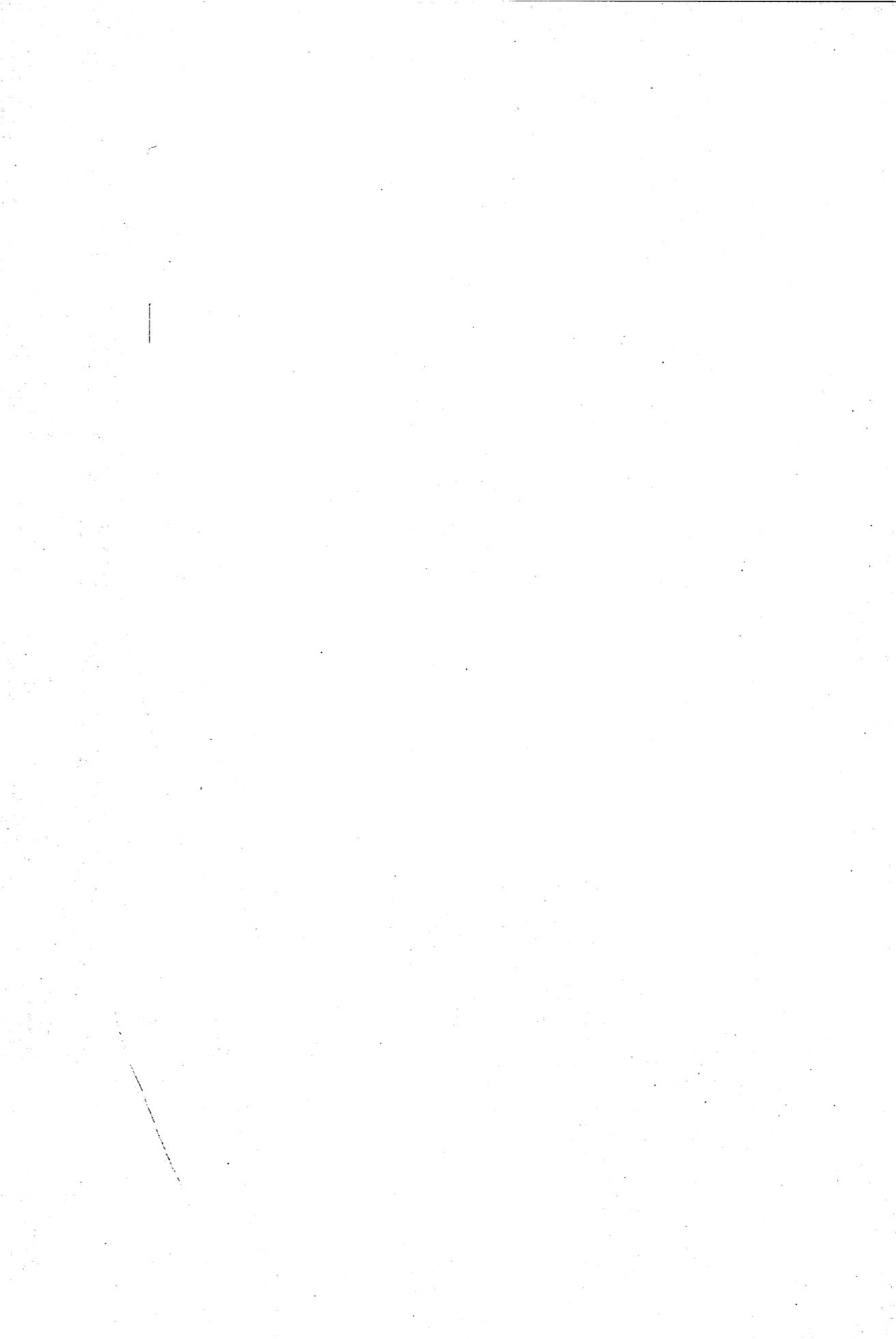

年報
危機管理研究

第 5 号

1997年 3 月

日本危機管理学会



【序 文】

全ては危機管理

森 田 松太郎（朝日監査法人）

危機管理つまりリスク・マネジメントは結局のところ人間にまつわるリスク・マネジメントのような気がします。我々の住んでいるのは地球です。その地球には天変地異がたえまなく起きています。風水害・地震・火事など枚挙にいとまのない程です。例えば地震を例にとりて考えてみますと、人のいない処で地震が起きてもそれは人間からみるとリスクでも何でもないと思えます。天災の起きた処に人が居て始めてリスクの意識が生じくるのではないのでしょうか。

リスクが人の存在と強くリンクした概念であるとしたら、リスク・マネジメントは人が居ることによって生ずるリスクのマネジメントということになります。人がいて始めて社会が成り立ちます。人が一人では社会は存在しません。複数の人がいて社会が成立します。リスク・マネジメントは社会の危機管理の要素が強いのは当然のことと思はれます。

人の要素ということにスポットを当てて考えれば、リスクは社会におけるリスクと人の生活におけるリスクに大別することができると思います。企業は法的に人格を付置された人ですから、社会は自然人である人と法的な人格をもった人つまり法人によって構成されているとみることが出来ます。

法人の代表的なものは企業です。今日の企業は株式会社の形態をとるものがおおいので法人におけるリスクは主として株式会社のリスクと

考えても差支えないでしょう。

自然人の人について考えてみると最小の単位は個人ですが、やはり家庭が大きな要素になるでしょう。家庭のリスク・マネジメントはリスクの裏返しである安全の確保、つまりセキュリティの確保と人間の健康・命の管理が一番大きなポイントになります。人の集まりの大きな単位は国家ですから国の安全管理は人の安全管理と直結し大切です。

日本の人の現状をみますと、ますます平均年齢は延長し長寿化の傾向がはっきりしてきています。平均年齢がこれだけ高くなるということは日本の歴史において経験がなく、どういう可能性のあるリスクに対処するかはこれからの問題です。アメリカにおいてはヘルス・ケアの重要性が声高く論じられております。21世紀におけるヘルス・ケアは現在では考えられない程大きな産業に成長する可能性があります。

リスク・マネジメントが人のリスクに対するマネジメントだとしたら生命に対するリスク・マネジメントすなわち健康に対するケアが一番の関心のまとなるでしょう。

社会における企業の占める位置、存在感、重要性を考えるとリスク・マネジメントなしの企業経営は一種の罪悪となる可能性があります。すでに取締役に対する代表訴訟などにその動きをみることが出来ます。企業は資本の論理によってどうしても利益を追求する必要があります。

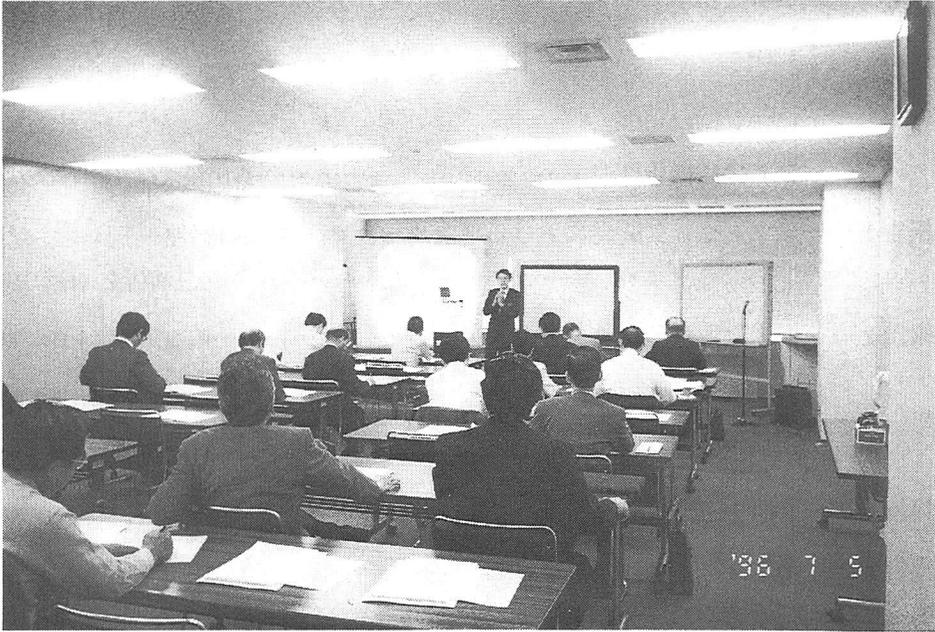
利益を追求すればする程リスクは高くなります。すなわち「ハイリスク・ハイリターン」です。リスクの高いビジネス程利益が大きいのです。かつての石油掘削事業などはその典型的な例です。リスクを上手にコントロールできない企業は競争社会から脱落していく運命になります。リスクはコントロールできれば利益になりますが、コントロールに失敗すれば損失になります。

そのような企業は社会から淘汰されるかも知れません。

リスク・マネジメントの失敗は人の生活に甚大な影響を及ぼさずにはおられません。多分21世紀にはあらゆる意味でリスク・マネジメントの重要性が認識され、真剣に対処する時代になるように思われます。

目 次

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



■ 1996年7月5日（土）、朝日監査法人における第5回年次大会



■ 1996年7月5日（土）、朝日監査法人における第5回年次大会

【研究報告1】

ソフトウェア開発におけるリスク・マネージャの感性

三浦 信宏 (日本IBM)

I. はじめに

ソフトウェア開発におけるプロジェクト・マネージャの仕事は、顧客の要求する機能を具現化したソフトウェアをきめられた予算と期間内で開発することである。そのためには、プロジェクト計画の立案、トラッキングそして外部委託を含めた要員管理能力と共に、技術面や管理面のすべてにわたるリスク・マネジメント力が強く要求される。従来、リスク認識にはチェックリストと照会する方法が用いられてきた。確かにチェックリストは経験者からの蓄積されたノウハウとして有用性が高い。しかし、優秀なプロジェクト・マネージャといわれる人達はチェックリスト以外のリスクに対して感受性が強い。そこで、本論文ではプロジェクト・マネージャをリスク・マネージャとして捉え、論理的思考だけでは定義しきれないリスクにたいして直感的な感知力を養う方法を考えてみたい。尚、本稿でのリスクとは、ソフトウェア開発の完成に対して損失をもたらす脅威が具現化する可能性のことを言い、投機的リスクに属し、プロジェクト・マネージャによって積極的にコントロールされるべきものであると考えている。

II. ソフトウェア開発プロジェクトの不確実性

ソフトウェア開発のためのプロジェクトは、対象となるソフトウェアの実態があまりにも不透明であるが故に、不確実な要素を多々含んでいる。確かに、ソフトウェアは一般的に“物”としての不可視性等の議論が不透明さを助長させてはいるが、その実態はデータ変換作業をあるルールに従って論理的に組み立てた塊なのである。

1960年代前半のソフトウェアは、規模も小さく設計からプログラミングまでを一個人の名人芸に頼っていた。しかし、オンライン・リアルタイム・システムの開発に代表されるように規模の拡大により様相は一変した。この“規模”というのは、開発期間、要員数、費用、社会的インパクト等あらゆる分野に影響を及ぼす。このような環境下では、開発要員全員が均一の品質のソフトウェアを効率良く生産することが重要であり、個人の名人芸はむしろマイナス要素となる。つまりソフトウェア開発には、アートは必要なくエンジニアリングこそが求められるのである。これこそがソフトウェア・エンジニアリングのテーマの1つでもある。

一般的に、プロジェクト管理の対象を大きくとらえると開発製品の品質、予算、納期

(Quality, Cost, Delivery 以下 QCD) ということができる。プロジェクト・マネージャは開発終了後 QCD がすべてクリアされていれば“成功した”と評価されるために、開発中は常に QCD のバランスをとりながら推進していく必要がある。しかし、ビジネス上は QCD のどれか二つが決まるとほぼ自動的に残りの一つが決まる性格をもっているにもかかわらず、実際はそれぞれ別々な部門で決定され契約書上に明記される場合が多い。しかも、開発対象がソフトウェアという不可視性のある製品であり、かつ顧客要件の曖昧さが未消化であるがゆえに、顧客の担当部門間で共通理解されている可能性は極めて低いのが現状である。このように、ソフトウェア開発におけるプロジェクトは何が起ころうとも不思議ではない非常に不安定な状態に出発しなければならない。故に、プロジェクト・マネージャにはリスク・マネジメント・センスが重要なのである。

Ⅲ. デジタル化社会で重要なアナログ的感性

“リスクは認識できた時点でリスクではなくなる。”ということが言えるならばリスクを管理すること自体不可能なことである。しかし、ソフトウェア開発のプロジェクトに関してはリスク・マネジメントがキーアイテムの一つであることは言うまでもない。プロジェクトを成功に導くためにリスクを認識し記載し管理していくわけであるが、この“管理”という守りの姿勢に入った途端にリスクに対する感性が鈍る。それではリスクに匂いがあるのか。それは経験者にしかかぎ取ることができないものなのか。もしそうならば、未経験者は失敗を繰り返しながら体得するしかない。このようなことが企業活動において、いつまでも許されるはずがない。

そこで頼りになるのがチェックリストの類である。チェックリストには過去のプロジェクトで経験された貴重なノウハウが蓄積されている。それを基にリスクを認識し、分析し、シミュレーションやベンチマーキング的思考を駆使して解決案を策定し、行動計画を立案し実行に移る。(図-1参照)このようなプロセスは極めて論理的に整理されており、しかも内容は技術論中心のものが多い。技術面は人間的側面と比べてはるかに議論し易いしまとめ易い。また、ハイテク化の急進展という背景では、技術の先進性しか視野がなく、人間的側面を見る余裕がないのも頷ける。しかし、筆者は人間的な問題がきっかけで崩れていったプロジェクトを数多く見てきた。このことは、人を通じておこなう仕事であるプロジェクトには、潜在的なトラブルは技術的な範疇よりも“人”の領域により多く潜んでいることを意味している。

では何故、人間的側面に対するリスクは感知しにくいのであろうか。ソフトウェア開発に携わるプロジェクト・マネージャは、その仕事の性格上論理的思考や分析能力に優れている。つまり左脳人間としてのデジタル的思考が強いのであり、ここに落とし穴がある。なぜならば、人間的側面に対する感性にはアナログのリズムこそがふさわしいのである。問題を解決しようとする時に、デジタルの世界では同一の問題に対して常に同一の解を導きだす。しかし、アナログ的な人間の感性では今現在の自分自身の信条が大きく影響する。つまり、同一の問題を解くにしても自分の過去の経験の蓄積や環境の変化、年齢等によって解が同じであるとは限らない。むしろ問題に対する発想の次元が変化していて、昔と今とではその解決策が異なる方が自然である。特にソフトウェア開発プロジェクトは、ビジネス社会の状況、開発環境、技術的要素、人的要素等において同一のケースはないと

いえる。そこで重要になるのは、プロジェクト・マネージャがいかなる場合でも誰からも強制されずに問題を発見し、最適な解を自ら見つけ出す感性を有しているかどうかである。

IV. アナログ的感性を磨く トレーニング方法

直感力や感知力を磨くには先ず自分自身で思考し、さらにグループでの議論を通じて課題に対する視点を増やすトレーニングが有効である。これら一連の思考プロセスをサポートする学習ツールとしてIBM社が開発した『The Learner Within-成功への道しるべ』(以下TLW)を紹介する。

1. TLWとは

TLWのコンセプトは“学習という言葉に含まれるあらゆることを実践するための情報・知識の供給源”である。つまり学習ツールといっても、本のように“読むだけのため”ではなく、あくまでも思考を助け実践することをサポートするものである。TLWは“地図”、“64の封筒”、“16枚のジョーカーカード”から構成されており、各々の役割は次のとおりである。

地図 : チェス盤のような地図上には64種類の広範囲にわたるトピックが記載されている。TLWでは学習することを“探検旅行”にたとえており、学習者は最初にこの地図を見て挑戦する分野(旅行先)を決めるのである。番号には特に意味はなく、学習者が興味を抱いたトピックから始めればよい。(図-2参照)

64の封筒 : TLWには、地図上の64のトピックに対応した64種類のCDとほぼ同じ大きさの封筒が用意されている。それぞれの封筒の中には、色で識別された7枚のカードが入っている。7色のカードの役割を概説する。

1) オレンジ・カード : 学習者が個人で学習する時、最初に手にするカードである。選んだトピックを学習する上での指針が示されており、ときには同一封筒内の他の色のカードへ行ったり、ジョーカーカードに行くことを指示される。思考プロセスの中心的役割を担っている。

2) レッド・カード : グループで学習する時の指針が示されているカードである。他のグループ・メンバーの意見によって自分の過去の体験を思い出したり、自分の意見で他に影響を与えたりしながら、様々な角度から視野を広げ自らの感性を磨くことを支援する。

3) グリーン・カード : “考えをまとめる道具”としての機能を備えたカードである。選んだトピックに関して一般に知られている思想や学説あるいは思考法等が紹介されている。

4) ブルー・カード : 大自然の中で今までを振り返ってみたり、一歩下がって自問するように静かにじっくりと思考を掘り下げ新しい洞察を生むことを支援するカードである。

5) イエロー・カード : 選んだトピックに関して新しい視点や違った視点から考察できるように、色々な方法を提供し創造力を働かせることを支援するカードである。

6) パープル・カード : サーカスのピエロ役に相当するカードである。どうやって自分にさからうか、どうやってさぼるか等一見ぶざけているように思える内容であるが、実は深い洞察を誘発させる重要な役割をもっている。

7) グレー・カード : そのトピックに関連した参考文献(一般市販書、映画、音楽等)の紹介や他のトピックとの関連を示しているカードである。

16枚のジョーカーカード : 64すべてのトピックに共通するような特別な働きをするカードである。基本的に学習者は64の中から選んだ封

筒の指示に従って学習を進めていくが、ある部分において具体的な方法が思い付かない場合があるかもしれない。そのような時に使用すると有益である。例えば「別の視点で考えてみてください。」と指示されてもアイデアが浮かばない時などは、ジョーカー 12.2 「自分のアイデアや問題を別の角度から検討する 15 の方法」(例として「異なるアイデアを組み合わせることができるか?」、「ルールに縛られていないか?」

「どのルールなら破れるか?」、「見当はずれな問題を解決しようとしていないか?」、「自分で決められる最終期限はいつか?」等々 15 項目)を参考にしながら学習を進めることができる。

2. TLW 活用例

TLW 活用例として「5 ; リーダーになる」を使った個人での学習方法を紹介する。先ずオレンジ・カード 1 には最初に「絶好調だったときの経験から学びましょう」というメッセージがあり、学習者自身の絶好調だったときを思い起こさせ、その理由を考えさせる。次に「他の人のリーダーシップから学びましょう」では、今までに出会った有能と言われていたリーダーを思い出し、彼らが何をしたか、または何をしなかったかを思い出させる。逆に「あなたにとって有能とは言えなかったリーダーについて考えて下さい」では、彼等がしたことの中で自分なら決してそうはしないと思っていることを整理する。これら一連の思考プロセスで思い出したこと、または気付いたことはすべてメモしておく。ここまで来るとパープル・カード 1 に行くように指示される。パープル・カード 1 では「次のことをすれば、多くの部下を確実に失います」というメッセージと共に 25 項目の忠告(例えば「きわめて近視眼的な見方をする」、「傷ついた人をフォローしない」、「過剰な上昇志向を示す」等々)が記載されている。これら

の内容と自分のメモを比較しながら有能なリーダー像を考察していく。

続いて「リーダーに期待することについて考えましょう」というメッセージのもとで、リーダーの資質や特徴を説明する言葉・表現をリストするように指示される。次にリスト内容とイエロー・カード 1 を見ながらリーダーにとって最も重要であると思った 10 項目を選んで順位付けをおこなう。イエロー・カード 1 には「部下がリーダーに期待するもの」として 32 の言葉・表現(例えば「ユーモアのセンス」、「前向き」、「実例で導く」、「次に起こることを計画する」等々)が記載されている。最後に「リーダー」と「管理者」の違いをブルー・カード 1 / 2 を使って学習させている。ブルー・カード 1 では一般的なリーダーシップの責任や管理的要素を伴うリーダーシップの義務について学ばせ、ブルー・カード 2 でリーダーと管理者の視点の違い(例えばリーダーとしての視点は「自分自身のゴールを定める」、「ビジョンにしたがって行動する」、「信頼に頼る」等であるのに対して管理者の視点は「組織のゴールを達成する」、「計画にしたがって行動する」、「支配・管理に頼る」等である。)を対比しながら理解させる。

オレンジ・カード 1 の裏側にあるオレンジ・カード 2 では、主にリーダーシップについて学ぶ。グレー・カード 1 に記載されている数々の先人からの引用文(「リーダーとは希望を商うディーラーである」Napoleon Bonaparte, 「嫌われる役割かもしれないが、私はその役を果たすつもりだ」Martin Luther king Jr., 「物事の新しい秩序を導入するさいに主導的な役割を演じることほど、扱いが困難で実行に危険が伴い、あるいは成功がおぼつかないものはない」Niccolo Machiavelli 等)の中から好きなものや嫌いなものを選び出し、その理由を説明してみる。こうすることによって、自分自身

の考え方が整理され認識される。次のジョーカー・カードを使ってリーダーとしてのコミュニケーションについて学ぶ。自分との間に問題をかかえている人、あるいはまだ解決していない難題のある人とのコミュニケーション上の現状を認識し、問題とは具体的に何かを整理し対応を考える。この思考過程において、誰かと良好な人間関係を結ぼうとするときの自分の態度を確認したり、自分が他人の知識・スキル・経験の価値を認識しているかどうかを再考する。

学習の最終過程として、次のような質問を自問自答することによってリーダーとしての自分の価値を再検討する。例えば、「明快な目的と価値観をもっているか？、自分のすることに誇りをもっているか？、自分がやると決めたことを固守できるか？、自分の行動は目的と一致しているか？、時間をとって小休止し、自分が今どこにいるかについて考え、評価し、自分が望んでいるものをどのように達成するかを決めているか？」⁽¹⁾ 等である。

今まで述べてきたように、TLW はチェックリストのような機械的に解が導ける仕組みを持っていない。あくまでも個人またはグループが持っている力を限りなく発揮させるために64のトピックを設け、その中で500冊にもおよぶ書籍等からの理論、手法の引用、先人の教えなどからヒントやアイデアを与え、それによって様々な角度から心や頭脳を刺激し、現状の中で自らの道を切り開いていくことを支援するものである。

V. アートとしてのスキルの必要性

TLW を活用したプロジェクト・マネージャからのコメントを一部紹介する。

- 悩み解決の私設コンサルタントである。
- 課題解決にあたり、必ず糸口が発見できる適

切なヒント集である。

- 自分自身を見つめ直し、さらに人生にチャレンジする触媒として有効である。
- トラブルが起き身動がとれないとき、“うつ”の状態にならないように手元に置き、読むことで解決できるのではないかと思う。
- 自分の気付かない観点についても触れられているので、さまざまな角度からの議論が出て話が止まることがない。
- この手の啓蒙本を読むことが多く、一方的に与えられるものと考えていたのに、自分で考えるというのが新鮮です。ただ結論が出ないので終わったという実感がなく、後味がよくない。
- 一般的日本人には、このような訓練がおこなわれていないので一部（例えば外資系企業の社員）の人々にのみ使われるとの印象を持った。
- 一つ一つの言葉は短いですが、その意味は深くかつ大きいので思考が拡散してしまう気がする。しかがって活用が非常に難しいと感じた。

以上のように大部分が肯定的であるが、中には解答が提示されないための不満や思考プロセスに対する抵抗感を抱く人達がいる。しかし、全員がリマインドするきっかけの道具として、TLW の意義を感じとっている。

ソフトウェア開発では、アートからエンジニアリングへの努力が続けられてきた。その結果として、種々の方法論が提唱され成果もあげてきた。しかし、どのような環境下にあっても信頼されるプロジェクト・マネージャは“KNOWLEDGE” や “KNOWHOW” だけでなく独自の “ART” の領域を有していることを忘れてはならない。“ART” の領域に近づけば近づくほどリスク感知力、リーダーシップ、交渉力といった行動特性がより重要な意味をもたらしてくる。(図-3 参照)

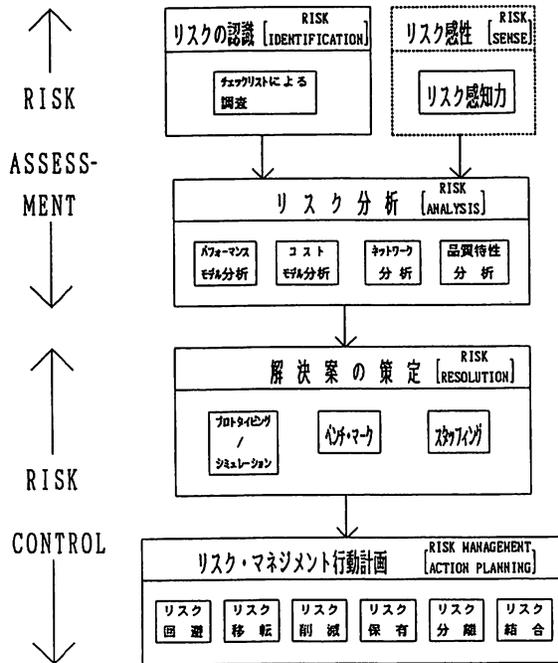
デマルコは「実際のところ、ソフトウェア開発上の問題の多くは、技術的というよりも社会的なものである」⁽²⁾ といっている。デジタル仕掛けによる世界規模でのオープン化、複雑化、高度化が進む情報化社会において、自らの感性を磨くことによってリスクを未然に感知するトレーニングが今後益々重要になってくると考える。

(参考文献)

1) Norman Vincent Peale/Kenneth H. Blanchard 『The Power of Ethical Management』RI.B Library, UK. 1989

2) DeMarco, Tom/Lister, Timothy 日立ソフトウェア・エンジニアリング生産性研究会訳『ピープルウェア』日経BP社 pp.3
 3) 『The Learner Within-成功への道しるべー』日本研修サービス
 4) 若部一鷹/最相力『リスク管理の秘訣』共立出版
 5) 切田節子『能力開発・課題解決ツール』電子情報通信学会 信学技報 ET95-105 (1996-01) pp. 23~30
 6) 三浦信宏『プロジェクト・マネージャ育成上の新視点』情報処理学会第52回(平成8年前期)全国大会講演論文集(1), pp.365~366

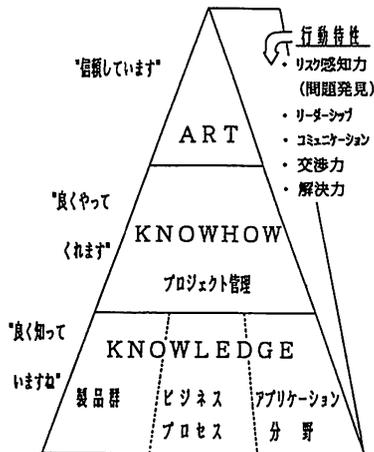
(図-1) リスク・マネジメント・プロセス



(図-2) The Learner Within 64 topics

1 エネルギーを 引き出す	2 直感力を 引き出す	3 希望をかええる	4 学習する範囲 に突える	5 リーダーになる	6 柔軟性と適応性 を持つ	7 最高のチーム を自陣す	8 相違点を 認める
9 心くばりをする	10 視点を変える	11 意思の融通を よくする	12 チームへ 寛赦する	13 あいまいなこと に対応する	14 失うことを 恐れない	15 チャンス を射り出す	16 対立・葛藤に 対応する
17 苦手な人に 対応する	18 情報を取り扱う	19 否定的な感情に 対応する	20 パワーを使う	21 自己の独創性を 発見する	22 人を活用化する	23 参加してもらう	24 独自のシレンマ を考える
25 学習する範囲を 考える	26 グループを 上手に運営する	27 品質に焦点を あてる	28 大切なことに 焦点をあてる	29 創造的アイデア を生み出す	30 知り合いになる	31 与えることと 受け入れること	32 学習することを 援助する
33 人に影響を 与える	34 変化を起こす	35 読書を深める	36 心を研く	37 自分自身を知る	38 照らすように 学習する	39 読むことで学ぶ	40 書くことで学ぶ
41 動物から学ぶ	42 子供から学ぶ	43 音楽から学ぶ	44 過去から学ぶ	45 ましく学ぶ	46 なにかを学ぶ	47 捨てる	48 適合性を保つ
49 約束を守る	50 つながりを作る	51 鉄腕をする	52 ものごとを マスターする	53 成功への鍵を あつける	54 自分の人生を 考える	55 「ノー」と言える	56 専化する
57 心を集中する	58 利権を保護する	59 リスクを負う	60 視点を変える	61 自分と他の人を 傾聴する	62 学習したことを 捨てる	63 行きたまった 時に...	64 スマートに仕事 をする

(図-3) アートとしてのスキル



【研究報告2】

相場象占管理試論

鳴 海 國 博 (全日本空輸)

1 冒頭に当たり、本稿執筆の意図を明確にし
ておきたいと思えます。

本稿執筆の真意は、本稿が読者により相場の
商内に応用され、いわゆるリスク・ヘッジング
の一方法として相場の危機管理のために利用さ
れることを目的とするというよりは、易占の占
考法の技能を向上させるための訓練の一方法と
して活用されるべきことを企図したものであり
ます。巷間、易学に関する初心者向けや専門家
向けの書物は正に汗牛充棟もたただならずとい
うところでありますが、そこでは、個人の運勢の
吉凶という類の、的占しているか否かが必ずし
も明確に評価出来ない問題が取り扱われている
ものが多いようです。勿論、それはそれなりに、
例えば悩める人に人生の励ましの指針を与える
等の効用、がないというわけではありませんが、
読卦力を始めとして占考法の技能を錬磨向上す
るためにはあまり有益であるとは思えません。
人生における様々な問題の中でも、多くの人が
興味と関心を抱き、かつ、深刻なそして切実な
現実的利害を伴う問題であって、しかも、的占
しているかどうかが一義的に明確に、かつ、速
やかに判明するような問題に取り組むことこそ
が占考法の技能向上という目的達成のためによ
り有効であると考えられるのです。そのために、
相場を一つのテーマとして対象に取り上げたも
のであることを明察いただきたいと思うのです。

なお、本稿は易学について一定の知識が有る

方を対象としていますから、易学に初めて触れ
るという方は、先ず然るべき入門書、例えば、
加藤大岳著の《易学通変》又は《易学大講座》
等により必要な知識を習得されるか、日本橋木
鶏クラブ等における筆者の「易占講座」を受講
されることをお勧めいたします。

又、紙数の節約のため意を尽くせない点が技
術論を含め多々ありますので、拙著《相場象占
管理論》中華通論舎刊(近刊予定)を補足のた
め一読願えれば幸甚です。

2 先ず、易占による相場管理の実例を一つ紹
介します。

早朝、電話で占筮の依頼を受けました。依頼
者によれば、売り建て玉の処置について迷って
しまったというのです。そこで、「筮前の審事」
を行ったところ、「依頼者が場帖等から得てい
る感覚では、相場の波は押し気味に推移しなが
らも若干の往来が見られ、大底を打つのも近い
のではないかと思われる。そうであれば、ここ
で手仕舞ってサヤを取るのが常道であるが、も
う一段押すのであれば本日の買い出動は見合わ
せることとしたい。腹八分目というが、どうし
たものだろう。」ということでありました。

そこで、本日の買い出動の可否を占的として
占筮することとしましたが、迅速に行なわなけ
ればならないので、八面体の賽子六個を用いる
賽子法により立筮しました。得卦は、地雷復の

坤為地に之く卦（爻卦は上から、兌巽巽兌乾）でありました。

加藤大岳著《極奥秘伝 株価騰落占法口訣》全に基づいて解釈すると、地雷復と坤為地の説明はそれぞれ次のようになります。

【000001】 地雷復

地雷復は、底値から持ち直す第一歩の踏み出しを示し、先行き漸次高くなって行くことを示しています。その騰勢の遅速や強弱は成卦主である初爻の爻卦によって判断されます。坤為地から来た地雷復であれば反発に向かうと見られますが、これが地沢臨から来たときは、一段の下落の後に底を打って反発に転ずるのか、あるいは、更に新安値に落ちるのかを判断しなければなりません。この場合も初爻の爻卦により判断すべきものであります。

【000000】 坤為地

坤為地は、概して安く、又下降の勢を蔵していますが、それは坎為水のような暴落を示すものではなく、弱含みの安値保合いと見ます。陰極まれば陽に変ずるという陰陽變理の法則により、変化の機微を含んでいるからです。しかしながら、坤為地の場合は、乾为天のような積極性と時間的な急迫性はないものと見なければなりません。坤為地を本卦に得たときは、六二、六五が変じて坎為水となる場合の他は、現在の保合いから、遠からず底値を打って、之卦の示す方向へ変動する兆しが察せられますが、之卦に坤為地を得たときは、その本卦の状態が如何なる波瀾激動の中にあっても、間もなく沈静化に向かうと見ます。又、相場の現実の動きと対照して、現在、安値保合いにある場合に得た坤為地は、現在を示すものでありますから、将来は、その底値から変化する気運にあると見るのに対して、現在高値の場合に得た坤為地であれば、これから安値保合いとなって行くと思えます。各爻の爻卦による判断としては、その内外卦の

主爻である六二、六五が共に離であったり、あるいは卦中に爻卦として離を多く配しているような場合には、同じく安値保合いと判断するとしても、突飛高の可能性のあることを考慮する必要があり、又、一週間とか一ヶ月とかの推移を占したのであれば、その期間内に爻卦が示すような波動のあることも考えなければなりません。なお、六二、六五が変じて坎為水となる場合は、暴落を予期しなければなりません。

この説明を「指月の指」として次のように占考いたしました。

定三法により、地雷復を現在を示す卦とする。その主爻である初九が動いて之卦が坤為地となるのであるから、この地雷復は地沢臨から来たものと見なければならぬ。したがって、現在は多少戻る勢いを見せているものの、たちまち坤為地の弱含みの保合いとなり先行き一段と下押すでありましょう。爻卦に兌と巽が多く配されていることから浮動しつつじり貧となる傾向にあります。本日は戻り、明日から一段と下げますから本日の買い出動は見合わせて、明日と明後日の二分割の買いにより手仕舞うのがよいと思われま。

3 相場を動かす色々な要因を「材料」といいます。ファンダメンタル・アナリストとかテクニカル・アナリストとかいう人々が様々な角度から多種多様な方法を駆使して材料を分析し、投資家や投機家がどう動けばよいのかについて予想を立てるのですが、事後的解説はともかく、確実な買い場や売り場を売買の事前的に的中させることは至難の技のようです。相場とは、要するに、玉が安いときに買い、高いときに売ってキャピタル・ゲインを儲けるという営みに過ぎないともいえるのです。ところが、値動きについて、それがどういう動きのときにそれを何により受けとめて玉をどう出すべきかといったよ

うな対処のしかたについて売買出動の事前の確かな予想が立てられて、そして、それが的中する例は残念ながら多くないようであります。昔から、「安きを買って高きを売れ」といわれるけれども、これまで誰一人として「現時点」での安値や高値を躊躇いなく確然と示した人はいないとさえいわれています。

相場も人の営みの一つであるからには、人生の他の問題の解決に取り組む場合と同様に、その予想についてはファンダメンタルズやテクニカルズに基づく論理思考を先行させるべきでありましょうし、そして、論理思考によって多くの問題は概ね解決するでありましょう。しかし、皮肉なことに、それが重大で切実な問題であればあるほど、かえって、論理思考による解決がステールメートに陥ってしまう場合が屢々あるのです。これが、相場の予測が的中しない大きな理由の一つであると思われれます。

では、このようなときにはどうすればよいのでしょうか。既に論理思考が行き詰まっていますので、論理思考を続けることは無意味であります。したがって、この場面においては論理思考と相補関係にある「非」論理思考を登場させ、それを活用する外には解決の方法はあり得ないものと思われれます。

「空腹な驢馬」の哀れな反応の悲劇が思い出されます。

一頭の空腹な驢馬がおりました。その驢馬の目の前三メートルのところには水がなみなみと入った桶と、餌が山盛りに入った桶が置かれております。二つの桶は三メートル離れております。ところが空腹の驢馬は悲しそうな目つきで水桶と餌桶の両方をじっと見つめたまま立ち往生してしまい、水も飲まず、餌も食わずに餓死してしまいました。

これは何故でしょうか。驢馬はそのどちらも欲しいのですが、決める手がかりが何も無いか

らなのです。結局、驢馬はどちらにも決められずに遂に餓死してしまったのです。ステールメートに陥った人の状態も正にこれと同じなのです。ここで何らかのキッカケがあれば、驢馬は行動を起こせるのですが、では、そのキッカケをどうやって手にいれることが出来るのでしょうか。ここでは、もはや論理思考は無力であります。とすれば、「非」論理思考に頼る外どうしようもないではありませんか。

又、相場の本質は、つまるところ、スペキュレーション（投機）でありますから、ハイ・リスク、ハイ・リターンという言葉に象徴されるように、当然大きなリスクが伴うものであります。このリスクを消極的に回避するためにリスク・ヘッジングの技法として幾つかの手法があるのですが、それでは所期の目的であるハイ・リターンを獲得することは困難であります。リスクを積極的にコントロールして、しかも、ハイ・リターンを達成するためのリスク・マネジメントの技法が切望されるところであります。

易占は、古来、これらの要請に応える有力な手段の一つとして活用されており、江戸時代の易聖真勢中州による《八木相庭高下之論》や井上鶴洲による《易術貨殖傳》、現代においても柄澤照覚による《神通自在景気大占貨殖傳》や加藤大岳の《極奥秘伝株価騰落占法口訣》等があり、中華においては、巨万の富を築いた清の中期の銀相場師の陳雅山の作とされる《富致録》に由来する《中源線建玉法》や《富致九数正法》があるといわれるように、枚挙に暇がないところです。

4 論理思考による問題解決が行き詰まったときに「非」論理思考を導入するということには、或いは奇異な感じを抱かれるかもしれませんが、実は無意識に日常茶飯事として行われていることなのです。これを意識的に取り上げて「アイ

デア開発法」として実践しているものも少なからずありますが、実用化されている有名なものとしてブレン・ストーミングがあることは、知らない人はいないと思います。ブレン・ストーミングの技法の詳細は省略しますが、要は問題解決のために論理思考を遮断して「非」論理思考によりキーワードを得て、それを類比することにより問題解決を図ろうとする技法であります。易占も、問題解決のために論理思考を遮断して「非」論理思考により問題解決を図ろうとするものであることは同じなのですが、得卦という形でキー・ワードが必ず与えられるところがブレン・ストーミングと違うところなのです。実は、ブレン・ストーミングの最大の弱点は、問題解決に役立つキッカケとなる肝心のキー・ワードが常に得られるとは決まっていなないことなのです。その理由は、そもそもこの技法は、易に比べれば極めて未熟なものであることは別論としても、そもそも「非」論理思考に基づくものですから論理的に説明することは不可能であり、キー・ワードの出現は因果律に基づくものではなく、いわば偶然の然らしむるところであるという外説明の仕様がなないものなのです。このため、ブレン・ストーミングは、喧伝されている割には成功率が低いようで、「ブレン・ストーミングで成果を挙げられるのは創始者のオズボーン氏だけだ」という皮肉も聞かれるところです。易占も「非」論理思考による問題解決のための技法の一つですが、易占がブレン・ストーミングに優る点は、必ず問題解決のキッカケとして役立つキー・ワードが得られることです。即ち、立筮すれば必ず得卦しますから、それをキー・ワードとして易占の技法を駆使することにより問題解決を図ることが出来るのです。

論理思考を遮断し「非」論理思考によりキー・ワードを求めるということは、換言すれば問題

解決を偶然に委ねることによりキー・ワードを手に入れるということでもあります。易占においては、立筮という手続きにより、先ず六十四の大成卦の一つをキーワードとして特定するのがあります。立筮という手続きは、外でもない、乱数列を発生させそれによりランダムに、即ち、出鱈目に一つの卦を選び出す作業なのであります。乱数列を用いることにより論理思考を完全に遮断することが実現できるのです。そして、選び出された特定の卦はキー・ワードとして、無限に等しい数々のヒントの種子となり得るものなのです。

論理思考がステールメートに陥ってしまったこの期に及んで、なおも論理思考にしがみつくとことは問題解決のためには全く無意味なことなのですが、教育と慣習のしがらみにとらわれているために、論理思考を遮断して「非」論理思考に問題解決を委ねようという発想には抵抗を感じずる人々が少なくありません。いうまでもなく、この場面におけるキーワードは、論理思考を遮断することにより得られなければならないものでありますから、乱数列を利用してそれを偶然に（ランダム、出鱈目）に得なければならないのですが、多くの人々は、あくまでも論理思考の万能性に対する迷妄を捨てきれないために、論理思考により問題解決と因果関係があると思料されるキーワードを選び出して、それをキッカケとしてヒラメキを得ようとする技法が屢々試みられております。例えば、多くのケーススターデーからある種の統計処理により抽出した一定数のキーワードのリストをステールメートに陥っている者に示して、その中から彼が直面している問題解決のために彼が最も適当と思料する（それは彼が問題解決と因果関係があると論理思考するものである）一つのキーワードを選び取らせて、それを手がかりとしてヒラメキを得ようとする類いの手法であります。しか

し、このような手法は、論理思考の枠内に留まるに過ぎないものでありますから、論理思考を更に尽くすための手法として活用することは意味がない訳ではないとも思われますが、既に論理思考による問題解決がステールメートに陥っている場合の問題解決法としては全く効用がないばかりか、無駄な努力と時間の浪費に過ぎないものでありましょう。殊に、この技法は論理思考の枠内に留まるものであるために、予測されない危機を管理するということのためには全く無力であります。もっとも、その手法のプロセスにおいて、たまたま無意識的に「非」論理思考を用いることがあれば、その限りにおいては効果があるかも知れませんが。

いうまでもなく、ブレン・ストーミングも易占も、論理思考と「非」論理思考とが問題解決の技法として相補関係にあることを当然の前提としているものであります。そして、易占の方が、ブレン・ストーミングよりも技法としての信頼性が高いのですが、ブレン・ストーミング及びその流れを汲む技法の効用を信奉する人は決して少なくないのに、易占については稀であるばかりか、誤解と偏見の汚辱にまみれて見捨てられているというのが我国における現状であります。むしろ、諸外国の人々の間において易占は正当に評価されており、例えばユング派などにおいては高い地歩を占めているのですから、我々は一日も早く易占を我国の売占業者や手品師達による低次元の運勢占いから奪還するために努力を尽くさなければならないのであります。

5 易占に関する誤解と偏見に基づく見当はずれの批判（非難、誹謗）がまま見受けられることがあります。何れも論者の易占に対する無知に基づくものであります。例えば、次のような批判があります。論者は、先ず、

「(相場の場帖の分析と研究に関し) 非科学的なもの、例えば易とかを関連させないことである。」と述べ、その理由として、

「易は、六四卦、三八四爻というように数字と循環をもとにしている。(中略) 数の変化や繰り返しである。」からである、というのですが、易占について述べたものであるとすれば不可解な発言といわざるを得ません。恐らく論者は、易占と雑占(干支術、九星術、気学等)とを混同しているのではないかとと思われます。それは論者の次の発言からも推測されます。

「だから値動きの波動の繰り返しと偶然一致することがあるかも知れない。だが、こういう易とかと、値動きとは全く異なる現象である。場帖によって大安の日に天井となった確率等を研究するのは、全く以て馬鹿げたことなのである。」

論者はこのように述べていますが、論者にいわれるまでもなくそれは全く馬鹿げたことであります。論者は更に、

「こういう大安天井(その他江戸時代からの言い伝え、「易学相場論」や「ト筮貨殖考」等の本に書いてある荒唐無稽なことなど)というような研究にのめり込むことは、単に馬鹿げている、正しい相場の研究から逸脱している、というような言葉では非難できない、それこそ人間失格とでもいいたいような脱落なのである。」と聊か亢奮気味に述べております。論者は、何故この件についてだけこのように亢奮して述べなければならないのか理解に苦しむところですが(まさか、論者自身が似非売占業者に騙されたという苦い経験があるとも思われませんが)、筆者がこのような「研究」を行おうとするものでないことは今更いうまでもないことであります。

要するに、この論者は、これまで易占を勉強したことがないから、易占について正しい知識

を持たないのに、頭から易占は迷信であるときめつけるといふ、いわゆる知識人の通弊である誤解と偏見に基づくのはずれの非難を易占に浴びせかけているに過ぎないものようです。

この論者のような易占についての無知を露呈してはばからない人を啓蒙するのは気骨の折れる仕事ではありますが、易占を正しく普及するためにも、敢えて相場について易占を正しく応用し、その効用の威力を示すことにより眼を醒まさせなければならないものと筆者は考えるものであります。

6 易占は、その本質から相場についてのファンダメンタル及びテクニカル(罫線等)なアナリシスが十分に論理思考を駆使して極限まで行われていることが前提とされなければなりません。その上で、なおかつ、論理思考がステールメートに陥り、決断がつかないという場合にのみ用いて効用があるものです。その理由は、このような場合であって、始めて、占筮に当たり不可欠な前提条件である「筮前の審事」が充分に行われて、「事、身、位、地、時、勢」が徹底的に明らかにされていることになるからです。易占というものは、決して「黙って座ればピタリと当たる。」というような「当ものゲーム」ではありません。十二分な「筮前の審事」が尽くされていて始めてその効用が発揮されるものなのです。相場においても「筮前の審事」として、ファンダメンタル・アナリシスが充分に行われているのみならず、資料がアップ・トゥ・デートに整理されていて、日々の場帖が正確に記録され、玉帖の記入が怠りなくされているならば、多くの場合、相場の波のうねりと共鳴出来る変動感覚が機能しておりますから、敢えて易占に決断を委ねるまでもなく判断が出来るものです。易占は、あくまでも、このような手数を尽くした後においてもなおかつ決断がつか

ない場合のみ活用すべきものであって安易に試みるべきものではありません。

なお、相場の波の乗り方は、自転車の乗り方と同じで、一度乗れるようになると一生忘れないものです。乗れるということはどういうことかといえば、相場の変動感覚(変動の経過、変動のメカニズム)を掴むということです。相場は、変動感覚と売買技術でその成果が決まるといわれています。

ここで、古来易占について厳守すべきものとされるルールについて説明しておきたいと思えます。このルールが履行されていなければ易占を行うことは無意味であり、したがって、効用はありません。

ア 論理思考による解決が不可能となりステールメートに陥っている問題についてのみ易占は許されるのです。春秋左氏伝の桓公十一年に、「卜は以て疑いを決するのみ。疑わずんば何をかトせん。」とありますが、易占は、誠意を以て論理思考を尽くしたがどうにも自分で決めかねるという問題についての外は用いてはいけないのであります。論理思考によって解決出来る問題を、単に参考にするために、あるいは、ものの試しに占ってみようといううなことはすべきではないのであります。したがって、どうすべきかに迷った末の決断のためにのみ占うというのですから、占示には無条件に従うことが当然のこととされます。ですから、占示を無条件に受け入れて実行するという決心と覚悟がない限り易占は行うべきではないのです。

イ 易占は一つの問題については一回だけ行うことが許されます。最初の占示が気に入らないからといって、二度、三度と占うことは許されません。山水蒙の卦辞に、「初筮には告ぐ。再三すれば瀆る。瀆るれば即ち告げず。」とありますが、従来は、易占を行うに当たっ

ては誠意が根本になければならないのに、このようなことをするのは誠意がないのだから、誠意がなければ神明に通ずることは出来ないのです。したがって、告げることはないのであると説明されておりました。実は、これは、アで説明したルールを別の面から解説したものでありまして、真に論理思考が行き詰まっているのであれば、問題の解決は全然「非」論理思考、即ち偶然に委ねる以外に選択の余地はないはずです。それなのに、占示を選び好みするというのは、未だ論理思考を完全に尽くし切っていないというわけですから易占を行うべき場合ではないのです。又、思い通りの占示が与えられるまで易占を繰り返すというのは、つまり自分の好みに合う回答を既に用意しておいて易占をそれに合致させようというのでありますから、本末転倒の無意味な行為と言わざるを得ません。

ウ 危険なこと、邪悪なこと、不正なこと、あるいは災いを他に及ぼすようなことについて易占を行うことは許されません。春秋左氏伝昭公十二年に、「易は以て險を占うべからず。」とありますが、既に悪事であると認識している事柄については、悪事はそもそも行うべきではないのでありますから、その成否につい

て易占を行う必要はないということなのです。占ったとすれば、何も告げないか失敗することを告げるはずです。もし、ある問題についてそれが悪事かどうか疑いがある場合それを決するために易占すれば、善悪を明確に告げるはずですし、それが悪事であるならば失敗することを告げるはずです。

右に説明したルールに関して、占例を一つ紹介します。

株の買入れについて可否を立筮したところ、水天需の三爻を得たので、この卦は進んで難に赴くよりも退守に安んぜよということを見せているものであるから見合わせた方がよいと判断しました。依頼者は、株がこのように活況を呈し連日高騰を演じているというときに何故買っただけかといふと不満を述べておりましたが、ともかくも占示に従いました。数日後、依頼者の本業に関して多額の資金が必要となる事情が生じ、もし株を買っていたなら資金難に逢着する羽目となり、又、その株をやむなく手放すこととしても、未だ値上がり前でありまして手数料、税金その他で無用の費用を散ずることになったところでした。(加藤大岳著《極奥秘伝 株価騰落占法口訣》全より。)

【研究報告3】

機構均衡論による危機管理

戴 曉 誠 (東海大学)

師 岡 孝 次 (東海大学)

はじめに

バブル経済崩壊して以来、日本社会は、様々の危機に直面し、その危機意識から、危機管理に対する期待が高まっている。

危機とは特別なリスクと考えられる。そして、そのリスクは襲って来る可能性を秘めているのである。つまり招かざる客で、その見えざるリスクに対処しにくい程、危機感が増大し、その危機にどう対処すべきかが大きな問題なわけである。

本稿は、具体的な技法や手法を提示するのではなく、危機管理の方法論、「機構均衡論」と呼ぶ危機管理の方法論を提案し、御批判と御指導をお願いしたい。

I. 危機管理の常識と非常識

危機に直面した際、その対応策には多種多様な方法論があるが、一般的に未然に防ぐ対策として組織的技術的対応策が基本であり、これは“常識”とも言うべき基本姿勢であろう。しかしながら、それには、多額の資財の投入が必要となり、避けられない欠点でもある。これはいわゆる欧米流の論理的方法論による対処の考え方である。しかしながら、この常識的な対処策には自ずと限界があるのである。それはよく

「万全を期す」対策と言われるが、現実には「万全」と言う対応は不可能に近いわけである。

そこで、未然に防ぐと言う基本姿勢に対して、万全を期すことは不可能であると考えれば逆に“非常識”との考え方が成立つわけである。

II. 機構均衡論 (Mechanics Balance)

危機は予見不可能な特殊なリスクと考え、従来の危機に対する「対決姿勢の危機管理」の考え方とは異なる、危機を生活の一部と認識し、顕在危機と潜在危機の本質を捉え、両者の機構をバランスの観点から機構均衡を中心に対決するのではなく、ソフトな姿勢で対処する方法論を提案したいのである。

①東洋哲学の動的原理

この考えの基本となるものは、“戦わず制す”という「孫子兵法」の哲学である。ただし、働かない、動かないでも実ると言うことではなく、“勢”（勢とは様々なバランス変動による多種多様な力の変化である）が物事を制すと言う意味で、東洋的の宇宙観の基本原則である。

②“勢”と“無為爾治”

“勢”には強勢と弱勢があり、実勢もあるし、虚勢もあるのである。“勢”の存在により物事を動かし、目標の達成ができるという考え方である。物事の安定、或いは不安定を左右するのは各構成要素間のバランスによって生ずる“勢”

を重要視するもので、機構均衡 (Mechanics Balancing) により物事を動かし、制していくことである。いわゆる、“無為爾治” (為すこと無く、物事を治める：荘子の“無為自然”思想の基本的考え) である。

Ⅲ. 東洋哲学による危機思想

①東洋哲学では危機を単純にその局面のみを論ずる事なく、危機か、善機かを全て“機運”と言う中性的な立場で捉えている。したがって、機運の変動という概念で発生した事象と理解するのである。つまり危機や善機の振動パターンは同じものと考えている。

全ての事象は機運の変動によると考えているわけである。つまり、東洋哲学では、負の機能を果たす機運は危機と考えている。危機の本質は負の方向 (衰退, 凋落, 浪費, 公害, 破壊, 紛争, 災害, 危険, など) にある機運の変動プロセスであり、最終結果のみではないと考えているわけである。

②不確実性振動の可変性

また、機運は変動の相対的な結果と考え、その変動を追跡すること、すなわち、事象の振動を分析することによって、その結果を予見し、機運を管理することになる。

しかしながら、このような考え方による管理は西洋的論理での統計理論の手法とは異なり、言わば、陰陽と言う不確実性論理中心とした機構均衡 (Mechanics Balancing) の分析手法によって、動的にその結果を相対的に予見し、さらに行動を加えることにより、新たな結果に導いて、機運を変えることを可能にするわけである。

③機運の振動パターン

事象の全ての変動要因は機運に影響を与えたと考え、変動のプロセスにより振動パターンが

変化して、相対予見の可能性 (顕在機運) がある場合と相対予見可能性がない機運 (潜在機運) とで内容が違ってくるのである。

* 予見可能な機運 (顕在機運：実勢)

- 1) 生活の中に必然的に関与し、常時存在する。
- 2) 諸要因の条件や状況のアンバランス次第で起きる。
- 3) 明確な因果関係にある連続型の振動である。
- 4) 機運の変動は相関諸要因の振動の総合的な影響を受ける。
- 5) 機運の変動は個別要因によっては明確にすることはできない。
- 6) 連続型の振動波形の“山”と“谷”の折り目は機運の平面変動と考える。

* 予見不可能な機運 (潜在機運：虚勢)

- 1) 生活の中に必然的に関与しにくい偶発的な存在である。
- 2) 諸要因の条件や状況如何に係わらずいつでも起き得る。
- 3) 必ずしも明確な因果関係にない離散型の振動をする。
- 4) 機運の変動は不確実な単発振動であり、他の要因の影響の受けない。
- 5) 機運の変動は個別要因だけでも、アンバランスにより起き得る。
- 6) トポロジーの位相変動と考える。(例：catastrophe 理論)

以上の機能振動のパターンから見た実勢の機運はその規模と強度に見合った充分な時間、人力、財力、物力を投入すれば機運の管理は可能であろう。しかしながら、虚勢の機運に対しては簡単ではなく、不確実で管理困難である。

④危機管理の順応

以上の考察により、“実勢”の機運、“虚勢”の機運ともに膨大な財貨の投入による対策よりも、機運の変動に順応して対処していく方が可能性があると思われる。つまり、安全と危機の

何れも確実性と不確実性も持つ相対的な概念なので、場所や時の変化により、全てが変わるわけである。

*** 事後管理**

機運変動後の管理には当然全力挙げて対応することが重要である。

*** 事前管理：**

実勢の機運、つまり顕在変動の分析により予測と対策の準備をしなければならない。虚勢の機運の変動に対しても有形無形の両面から機構均衡論を活かして、危機を避けて、交わして制することが肝要である。

以上述べたように、危機をただ待ち伏せして対処するでは充分ではないのである。

実勢だけを重視して、戦って制すだけでは当然、合理性、経済性が欠け、躊躇の種となるわけである。“勢”に対する認識は危機管理の考え方に重要な影響を与える。

IV. 虚勢危機管理

危機と言うものは特殊なリスクと言える。襲ってくるのが肝心の特質のようで、特に、予見不可能な部分の変動が危機感を与えるものである。則ち、虚勢機運変動（虚勢危機）である。これに対処するには実勢の働きも一種のファクターであるが、“無為爾治”、“戦わず制す”に当たり、虚勢で虚勢を制すのも一種の力量である。本文は“無為爾治”の危機管理の核心の虚勢の構じ方の方法論にスポットを当て、前人の知恵をお借りして、幾つの次元の方法を簡単に論ずる。

◎特 徴

虚勢危機管理の特徴は経済性をもって、合理性を重んずるものである。

◎性 格

自分の力量、条件、状況を図り、前進のみ、

真っ正面で戦うのではなく、目標達成するのが肝心で、避けて、交わして、逃れても通せば、制す目的同じである。これは虚勢方法論の中心であり、則ち、Mechanics Balancingによる“無為爾治”である。

◎方 法

1. 選 択 法

選択の制し方はいつも最高の次元にある。つまり、未然に防ぐと言うより、物事が起きる前に、いかに危機を避けられ、目的を確保するのかに勝負するものである。その知恵は、前人はよく応用してある。

§ 東洋の風水術、方位学はよく民間に知られているものである。特に、日本古都の京都の立地、すなわち、場所の選定、建造物の構成などは、すべて風水術などによって決められていたことはよく知られている。いかに、安全、安定で、永遠の繁栄に繋がるのかの命題であった。大災がなく、千年の繁栄振りはよくその風水術、方位学等の手法の有効性を実証してくれたものと考ええる。その意味では風水術は“迷信”のイメージのあるものの古来の環境学問であるが、無闇に否定される雑学ではない東洋学問の正統での一脈である。先ず繁栄、次は免災との大所の見地に基づいて、効果的、経済的に危機を制御する地理学、環境理論で、その意味では大局での危機管理手法の一つであると認識できる。

§ 一方、やっと、近年、社会が危機を防ぐというより、危機を避け、交わすことに気づき始めている。災害回避、環境保護など、直面している負の機能面での危機問題から学び、便利だけを求めるもの作りの社会を目指すのではなく、包括的に災害、環境、危機など、物事始まる前に考え、事前設計を行う。小さいものは、製品設計で、リサイクルまでカバー

する。大きいものは、ダム建設など、後始末の環境変動迄考える。

これらの動きは、潜行思考伴いながら、全く良いほど前人の考えに一致している。ただし、時代を飛び越え、前人の考えとこれから時代のあり方にマッチするのが大きな意味をもつが、しかし、無愛想なのはこれらの動きは現存行政の基本考えに対立が大きく、揺るがすものにならない。

現存の行政の考え、体制は強固なものだが、第二産業革命からの産物で、その初級文明時代に適した体制で、当然、現代の危機管理に適しているものではなく、妨げる一面もある。まだ未成熟であろう。

しかし、新たな考えが危機に通じて、成長を求め、安全社会作りの道を開いて行く。まだ小さい脈動だが、様々な分野に及んでいる。やっと、前人のレベルに辿り着いたさえ気がする。

危機傾向の負の機能を自然に減少し、自浄機能を持つ文明創造のシステムを樹立され、危機を自浄過程に抑えていくことはこれからの文明創成に欠かせない要素になると考える。現に、個別に負の機能に対する危機対応策が文明構造の視野に置く創成行動と研究が既に行われている。

実例を挙げて検討してみよう：

- a. ドイツのベンツ社のリサイクル・デザイン。

着眼点

- ①環境保護の立場から、車の全生涯を考える。
- ②解体段階の自動車の公害発生と廃棄コストを抑制する。

対応策

新車を設計する段階から廃車時のリサイクルをスムーズに行われるように小さい部品まで、危機傾向にある負の機能抑制の考えを

組み込まれている。現在、その成果が著しく上がり、注目されている。

- b. 日本電器業界のリサイクル・デザイン。

着眼点

日本の各電器メーカーが通産省の指導指針により、商品の全生涯を設計することを目標している。

対応策

公害の抑制、資源の有効利用に努め、商品の全生涯を設計段階の視野に入れることにした。商品のリサイクルすることまで設計のベースにおき、既に商品化されている品々も登場している。

- c. 松下電器産業グループの「化学物質安全データシート」を独自に作成する。

着眼点

松下電器産業グループは労働省、通産省と厚生省で、それぞれの指針に沿って、化学物質による環境汚染防止策を強化する。製品の設計段階から地球環境への影響を最低限に抑える対策をグループ全体に指導する。

対応策

松下電器グループは事業所ごとに環境保全責任者を置き、現在は約四百五十人が環境対策に当たっている。各責任者が設計担当者への指導や、製造ラインのチェックなどにデータシートを活用している。危機の傾向にある負の機能が発生の事前にコントロールすること次第が既に重要視されていることが明白に示している。

2. 中和法

中和というのは中道、中庸のことで、すべての物事には過ぎれば及ばないという性質があり、尽きることは禁物であるとの考えからの危機に対処する考え方である。

- ◎ つまり、言い換えれば、危機を制すには

全ての面での余力を確保するのが重要である。

- ◎ 更に、世間のブームに乗るには、慎重すべきである。乱流に攫われないようにすることである。
- ◎ また、将棋のように、たまに全般の勝利を目指し、戦力のある“車”を守るために小兵で危機を交わし、取られても構わない戦法である。或いは、予め“犠牲兵”を用意し、“戦車”の自由度、戦闘能力を高める戦線を構わずの戦法である。

以上、いずれも危機を最小化し、目標達成の可能性を高める“中和”の考えである。ひとつの社会活動の例に考えることにする。

全ての社会活動の発想論理のプロセスに必ず欠陥があるとの危機があると判てくると思うが、もっと重要なのは社会の文明活動を働かせる“仕様”にも欠陥があることも感じられる。国の政策、計画から、市場、病院、製品設計、……至るまでの“仕様”のベース作りには試行錯誤の危機に孕んであると考える。

8 「創造的破壊」沈滞、硬直等負機能を防ぐ組織構造

着眼点

経済、産業発展のために多種多様な規制、規定、規則を見直し、減らす微調整の必要だけでなく、構造の負の機能面の危機の働きを減少し、組織機能の新生のために、革新によるタテ割り硬直しつつ行政組織の創造的破壊も必要である。

対応策

通産省の中期産業経済展望研究会が、一本の報告書を出した。この先十年ほどの日本の産業経済の姿を見通し、どんな分野が有望かなどをまとめたレポートである。副題は「創造的革新の時代に向けて」と分かるように通産省が政府主導型産業政策の従来

の保守的な考えを改め、変革に出る意欲が見せている。報告書は「社会環境の変化や技術革新の進展などにより政策的必要性が失われた規制は、迅速に廃止又は適切な見直しを行うべき……」など革新的な考え方を打ち出している。思い浮かべて来るこの報告書の考えはジョセフ・シュペーターの考えではと思う。

今世紀の代表的経済学者のシュペーターは革新（イノベーション）が絶えず経済社会の現存形式を塗り替えて行き、“痛みづけて、痛みを沈み、新生を得る。”「創造的破壊」こそ、資本主義発展の原動力と見た。シュペーターは半世紀ほど前に書いた「資本主義・社会主義・民主主義」という名著の中で、完全に官庁化した（成熟した）巨大な産業単位は中小企業の脅威となり、資本主義の活力を失って行く原因であると指摘した。最近の組織にも“リサイクル、スクラップ”（リストラクチャリング）などの欲求現象も起こり、その動きが活発となっている。つまり正常な行政機能が成熟と共に沈滞、硬直しつつ負の機能による危機が次第に大きくなり、その影響力によって、正常能力が縮め、活力を失いつつにあり、十分な組織行政機能を果たす限界に來ている。正に、シュペーターに指摘された通りである。明白に通産省指摘したような多種多様な規制、規定、規則を見直し、減らす微調整の必要だけでなく、革新による新生の為に、タテ割り硬直しつつ行政組織の創造的破壊も必要である。これは正に“中和”という危機の交わり方での考えである。

3. 危機分散法

一つの目的を完成するには、危機を分散させ、

多チャンネルを作り、余地を設けて置くべきである。また、危機を回避する道を単一化にしないとの意味もある。つまり、“狡兔三穴”（中国の熟語。賢い兎は、必ず、身を守るために巣の出口を多く作られている。）と言う考えである。危機の時期と分かれば、その時期を避け、やり通し；危機の道と分かれば、その道を避け、抜け通し；もし、どちらも分からなければ、時間置きに道毎に互って行くことである。一種側面での制し方、攻め方である。特に目標にアプローチする段階に用いられる危機の制し方である。

例えば、最近中国での一つユニークな試みは医学分野に於いて、《誤診学》の成立はこのような考えの元での努力である。正統派の考えと違った所は誤診という危機を回避する道筋を逆さに考え、確診と言う正面から誤診を見て行く方法を取らずに、逆さに誤診その物のメカニズムに着眼、誤診回避の方法をずばり提起する。これによって、診断を分かりやすくし、確診率も高められる。こういうソフトな構じ方は真っ正面で、強勢で攻めて行くではないが、実の場合によっては有効に危機を制して行くやり方ではないだろうか。

§ 医学分野の《誤診学》の確立。

着眼点

医学の臨床診断のアプローチ過程を改め、

誤診の負の機能の危機事象を中心に理論的に視点を置き、臨床診断の反面から、診断の能力と的確さを向上させる。

対応策

医学分野の《誤診学》と言うものは中国には伝統の思考方式、学問の探求形式と違い、全く逆の方向から、誤診の負の機能である危機事象を中心に視点を置き、理論化させ、ひとつ新しい実用学問として認められ、樹立した。このような独創で、斬新な特樹一幟の動きがまだ小さいものであるが、実際の臨床診断には実に画期的なでき事で、大きな反響を呼んでいる。文明創成に対する危機管理の発想の転換点が既に変更されて来ている。1993.6.8中国《人民日报》載。

おわりに

危機を最小化するためにはその目的に応じ多くの意志決定方法が考えられているが、本稿では、虚勢での危機防止に関する問題を指摘し、“無為爾治”（為すこと無く、物事を治める）の方法論を展開し、これが日常生活に適した方法であり、さらに他の分野に応用が可能であると考え、さらに社会的危機への適用も期待して危機管理自体の機運の高場を祈念したい。

【研究報告4】

土地生産力の危機管理

中澤邦春（アスカ）

最近地球環境の変化—オゾン層の破壊・温暖化・酸性雨・海洋汚染・森林破壊・砂漠化等々の及ぼす影響が大きくクローズアップされつつあります。

直接的には我々人間の生命を維持するための食料の基盤である「土地生産力」が年々低下しており、果たして中長期的に持続的農業が維持できるかどうか危ぶまれる状態です。

一方食料の需要は年ごとに増加しており例えばレスターブラウンの予測によれば中国における人口増加と生活水準の向上による食料不足は2010年で1億5千万トンといわれています。最近の異常気象を考慮に入れば更に深刻な事態が予想されます。そこで今回は少し的をしぼって日本農業の土地生産力の現状を概観した上でその危機管理をどう進めるかアプローチしてみたいと思います。

現在日本の水田面積が約280万ha、野菜畑は約50万ha、ハウス園芸が約5万haとなっています。水田は日本古来2000年以上の歴史があり連作にも耐えてきました。昨今は労力不足などから藁などによる堆肥作りも希少となり、機械化による収穫時の生脱方式により秋に生藁が水田に分散されるようになりました。また稲藁の焼却、残根や緑肥のすき込みも含めて地球温暖化につながるメタンガス発生の原因ともなっています。化学肥料の使用量も一時より減少してはいますが、以上のような理由から土壌のフ

アーテリテも減退し、地力のバッファー、アクションも低下しています。

籾殻もなかなか腐熟しないため処分に関り焼却している現状です。このような状態が続くといずれ水田の連作が困難となり米の味や収量が減退することが考えられます。

畑ではキャベツや白菜の連作障害が進行しており、根瘤病などのため土壌消毒剤が可成り使われています。また、ハウス栽培もキュウリ、トマトなど冬期の加温も含めて周年でなされるため土の入れ替えも出来ず病害虫の発生に悩まされています。以上のような実態を根本から改善し土を自然の生態系に戻し、生産物の味を良くし、増収につなげるための画期的な微生物製剤が開発されました。

それは“デナグロス”という商品名で昨年デビューしたばかりです。これは嫌気性菌で鮮度の良い繊維質を普通の3倍以上のスピードで分解します。

この菌を藁や籾殻と一緒に土の中に撒くとメタンガスを発生することなしに、また根に障害をあたえるフェノールなどの有害ガスも発生させず、籾殻さえも容易に分解し土壌の団粒構造を作ります。そのため土の中の保水力や保肥力を増大させ根圏を広げ光合成を促進します。従って生産物の味を良くし、収量を増大させ減農薬につながります。これは狭義の有機農業ではなく、本格的な持続性農業を維持するための

有力な手段となります。

土地生産力の危機管理に 関する参考資料

・中国における穀物の作付け面積と生産量 (1994年)

米	3,017 万 ha	17,593 万 t
小麦	2,898	9,930
玉蜀黍	2,115	9,928
大豆	922	1,560
その他	2,002	5,499
合計	11,854	44,510
	(11,051)	(45,644) (前年実績)

・メタンガス

地球表面の平均温度 約15℃

大気中の水蒸気, CO₂, O₃, CH₄, 亜酸化窒素などが赤外放射を吸収して, 地表の温度をコントロールしている。ガスの濃度が上昇すると, 太陽エネルギーと地球の熱放射のバランスが崩れ, 温暖化につながる。大気中のメタンガスの濃度は年率0.7~1.0%で急増しており, 現在1.7~1.8ppmvになっている。

また, メタンガスはCO₂の30倍もの強い赤外線吸収能をもつため, 地球の温暖化に与える影響が注目を集めるようになった, その寄与率は15%である(CO₂は55%)。

農業生態系に由来する発生量は, 水田と家畜からのものを併せて約36%と見積もられている(その他は石油や天然ガス採掘時に発生するもの等である)。

世界の水田面積は, 約145万km²と見積もられ, 全耕地面積の約10%を占めている。

・土の若返りに微生物製剤が登場

—団粒構造の追究から生まれた菌製剤「デナ

グロス」—

作物の生育にたいせつな土の団粒づくりを促進し, 多収穫と高品質を, 省力的に容易に実現してくれる「農業用細菌製剤」が新登場し話題を呼んでいます。その細菌製剤の名は「デナグロス」です。

この細菌製剤は, 現在までに市販されているどの菌製剤とも違って, 多くの関連専門分野の視点から研究を重ね, 耕種農業の基本である「土づくり」=「団粒づくり」の原理を根本から追究し, 全く新しく開発された製剤です。

・従来品とどこが違うか?

- ①この製剤の中には, 水の流動性や浸透性を高める有効物質を分泌する細菌数種類が含まれています。そのほかにも各種繊維素分解酵素(セルラーゼ類)を分泌する細菌群が含まれています。
- ②土中に入った有効物質とセルラーゼ類は, この菌製剤と同時に施される植物性繊維質の分解を活発に促し, 繊維質の微細な分解物を土の中にたっぷり蓄積します。さらに有効物質は土の中の粘土の粒子を微細に砕く働きもします。
- ③この粘土の微細な粒子と繊維質の分解物とが複雑に絡まってできたのが「団粒」の本体です。
- ④いうまでもなく団粒が多くつくられることは, 肥料の利用率を高め, 土の保水性も良くなり, ひいては植物の生育条件が改善されて, 根圏, とくに根毛の発達を促します。
- ⑤作物の根が発達することによって肥料の吸収効率が良くなり, 地上部の茎葉の生育を助け, 光合成が活発になって, 澱粉の生成・蓄積を促進します。
- ⑥このような各機能の働きによって, 生産物の食味や糖度を高めて優れた品質を生み出し, 多収を実現することができます。

・菌製剤使用上の留意点

- ①必ず植物性の繊維質，例えば稲わらや籾殻などと併用します。
- ②併用する繊維質は新鮮なほど効果が高く，堆肥化したり腐熟したものでは効果が減少します。
- ③未熟な繊維質が土中で分解しても根を傷める心配はありません。
- ④施した繊維質と菌製剤は，十分に覆土して，なるべく空気に触れさせない注意がたいせつです。
- ⑤通常の施肥とは別に，繊維質の腐熟を促すた

めの窒素源を添加します。

・畜舎の消臭用にも

家畜糞尿の消臭や排液処理用には「デナグロス（畜産用）」があります。この消臭菌製剤は従来のものと違って，糞尿の悪臭の根源が腸内細菌によることをつきとめ，その根源に迫って研究・開発されたものです。この新製剤は消臭と同時に，敷料も含めて腐熟促進にも抜群の効果を発揮します。

【研究報告5】

企業経営の全体リスク管理

——マルコム・ボルドリッジ賞と日本経営品質賞の活用——

高梨智弘（日本総合研究所）

I. TQC時代からTQM時代へ

企業のライフサイクルは30年位と言われるように、企業経営の最大のリスクは企業の存続、または成長力の維持に関わることである。戦後の復興からバブル経済崩壊以降の不透明の現在まで、企業の成長をサポートしてきた生産性向上の最大の立て役者は、QC（クオリティ・コントロール）であろう。米国では1926年、W.A.シュハート博士がQCに統計学を応用したSQCを、フォードが自動車の大量生産方式に導入したことがその始まりである。

日本においては、1949年に工業標準化法の制定があり、1951年デミング賞の制定、1960年代のQCサークル運動の高まりから生産性が急激に上昇することになる。1960年代に「悪かろう安かろう」と言われた日本製品が1980年代には「エクセレント」と言われるほど品質が向上した事実は、QC/TQCの成果が大きかったことを物語っている。

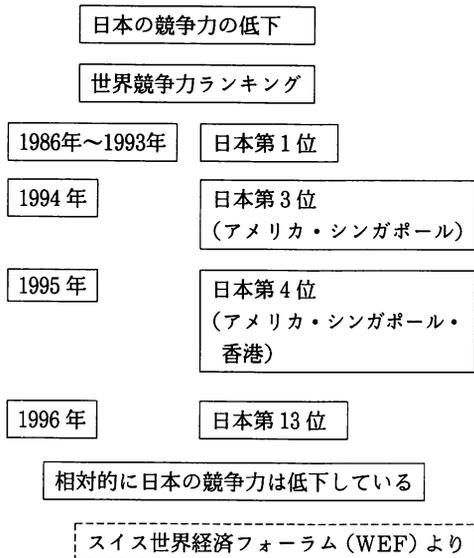
1970年代の日本企業の生産性の向上により、国際的な生産性競争で敗北を喫した米国企業は、1980年代に日本的経営管理を徹底的に研究（表1. 参照）し、TQCによる漸進的改善ではなく抜本的な改革を行うべく日本を徹底にベンチマーキングを行った結果、1990年代に復活を果たした。

図1. 主たる国際的な競争力調査

- (1) PIMS研究：米国戦略計画研究所の市場占有率とクオリティと利益との相関関係の調査。
- (2) テネシー大学ビジネスカレッジの経営研究：10数年に及ぶフォーチュントップ500の主要企業に対する経営内容の調査。
- (3) MIT産業生産性調査委員会：アメリカの競争力を強化するための日米欧200社の訪問調査による産業別生産性調査「Made in America - アメリカ再生のための日米欧産業比較 -」
- (4) AQFの国際クオリティ調査：4カ国（アメリカ、カナダ、西ドイツ、日本）4業種（自動車、コンピュータ、金融、病院）のトップ企業・組織のクオリティ比較調査

この米国企業の復活劇を後押ししたのがマルコム・ボルドリッジ国家品質賞である。当該賞の基本コンセプトが「経営品質を改善するTQM」である。これは、類似の日本経営品質賞の事務局をしている（財）社会経済生産性本部の定義によれば「明確化されたビジョンのもと、徹底した顧客重視、品質重視を基本にとらえた経営革新を目指すもの」となる。ボルドリッジが米国企業の復活を支えたことになるが、事実、いくつかの調査では、1980年代に世界を席卷した日本企業の生産性が1990年代に入って落ちてきているという結果がでてくる（図表2参照）。

図表 2. 各国生産比較



II. 製品品質から経営品質へ

経営環境が激変したために、従来の商品／サービスの品質向上だけでは激しい競争に打ち勝てず、必然的に顧客志向を中心とした企業経営の全体リスク管理手法が出現している。具体的には、従来のTQC（デミング・クオリティ）、国際標準（ISO9000・クオリティ）とはことなつたボルドリッジTQM（ボルドリッジ・クオリティ）に基づく経営品質の向上である。この考え方の基本は、「経営品質（MQ）の向上＝全体クオリティ（TQ）の向上＝全体リスク（TR）の管理」である。

従来の品質（Q）概念だけでは、変化する顧客のウォンツを満たすことは困難になっている。それは円高、規制緩和等によるグローバル化の進展、飽食の時代、情報技術の急激な発展、景気の低迷等の複合効果による経営環境の質の変化に対応するために経営全体の効率化を目指すことが、競争に打ち勝つための最善の解決策だ

からである。そのためには、製品品質を始めとしてクオリティ概念が変化せざるをえなくなっている。TQM（トータル・クオリティ・マネジメント）、さらには「新しいTQM」の考え方が必要となつてきている（図表3参照）。この新しいTQMの具体的な経営手法として登場してきたのが、最善の業務方法（ベストプラクティス）を他社から導入するベンチマーキング（マルコム・ボルドリッジ賞の審査基準に組み込まれている経営手法）である。

III. マルコム・ボルドリッジ 国家品質賞

マルコム・ボルドリッジ賞の7カテゴリー・1000ポイント（日本経営品質賞においては8カテゴリー・1000ポイント）の審査基準が新しいTQMのナビゲーターの役目をはたしている。マルコム・ボルドリッジ賞の受賞企業の経営陣が、その基準利用の効果を絶賛している。

経営品質に加えて、もうひとつマルコム・ボルドリッジ国家品質賞を支援する鍵となっているのが、顧客主導の機能横断的プロセスの概念である。企業全体の効率化を目指すためには、縦割り組織の弊害を顧客志向で串刺しにした仕組み作りが必要である。ベンチマーキング手法を活用し、1989年マルコム・ボルドリッジ国家品質賞を受賞したゼロックスでは、すべての仕事がプロセスの観点から定義されている。プロセスとは内部あるいは外部顧客のいずれかを満足させるアウトプットをもたらす文書化された連続した仕事のステップを意味する。

IV. 日本経営品質賞

1995年12月、マルコム・ボルドリッジ賞を模範とした日本経営品質賞が発足した。本賞の

目的は以下のとおりである。

- (1) 経営品質の向上が企業発展の最重要要素であることの理解の促進。
- (2) 経営品質は顧客、社員、社会等利害関係者が評価するこの確認。
- (3) 経営品質は製品・サービスだけでなく、企業内すべての業務を含むことへの理解。
- (4) 経営品質の向上はシステムの展開とその改善によって行われるということへの理解。
- (5) 優秀な経営品質向上戦略とその成果についての情報を企業・産業に普及させること。

この目的に従って、図表5に示したような審査基準のフレームワークができあがっている。審査基準は、次に掲げる中心的コンセプトに基づいている。

- (1) 顧客評価のクオリティ
- (2) プロセス改善
- (3) 継続的改善
- (4) 学習する組織による高業績
- (5) スピードアップ
- (6) パートナーシップ
- (7) 環境や社会に対する責任の徹底
- (8) リーダーシップ

このフレームワークは、3つの要素から成り立っている。

(1) 方向性と推進力

経営の今後の方向性を示し、その推進力として経営幹部はリーダーシップを発揮することにより、システムを創り上げ、結果として顧客の評価する価値と業績の向上を継続的に追求することを可能にする。

(2) システム

システムは企業の顧客、クオリティ、業績の諸条件を満たすために、明確に定義、考案された一連のプロセスで構成される。

(3) 成果と目標

企業活動のシステムによる成果は2つの目標

につながる。

①顧客と市場成果：顧客の評価する価値創造、高いレベルの満足度、競争的地位の確立

②事業成果：企業活動による社会的責任、生産性と成長、クオリティ、財務

すなわち、顧客価値を創造するために企業の存在があり、そのために企業の成長の方向性を決め組織に推進力をもたらすのが経営幹部のリーダーシップである。このコンセプトで、システムつまり仕組みが構成され一連のプロセスとして活動することにより、成果が上がり目標が達成できることになる。

V. ま と め

マルコム・ボルドリッジ国家品質賞や日本経営品質賞の基準を、経営自体の善し悪しや経営戦略の展開の状況等を自己評価する場合に活用することが、現代の経営の全体リスク管理の早道である。それは、個々の効率化・改善では生き残ることができないような厳しい大競争の時代には、全体最適を志向する経営品質の向上(TQM)が限られた経営資源のなかで唯一の解決法であるからである。

参考文献

- 1) 「MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD-1996 AWAD CRITERIA-」ASQC
- 2) 「MADE IN AMERICA」MIT 産業生産性調査委員会マイケル・L・ダートウズ他著、依田直也訳、1990年3月、草思社
- 3) 「1996年版日本経営品質賞受賞審査基準書」日本経営品質賞委員会発行、1995年12月
- 4) 「日本経営品質賞」社会経済生産性本部編、1996年3月、生産性出版
- 5) 「ベンチマーキングとは何か」高梨智弘著、1994年12月、生産性出版

- 6) 「ビジネス・プロセス・ベンチマーキング」 ポ
 プ・キャンプ著, 高梨智弘監訳, 1996年9月, 生産性出版
- 7) 「新経営プロセスを創出した米国」(財)社会経
- 8) 「経営品質革命」高梨智弘著, 1996年9月, 東
 洋経済新報社

図3. クオリティ概念の変化

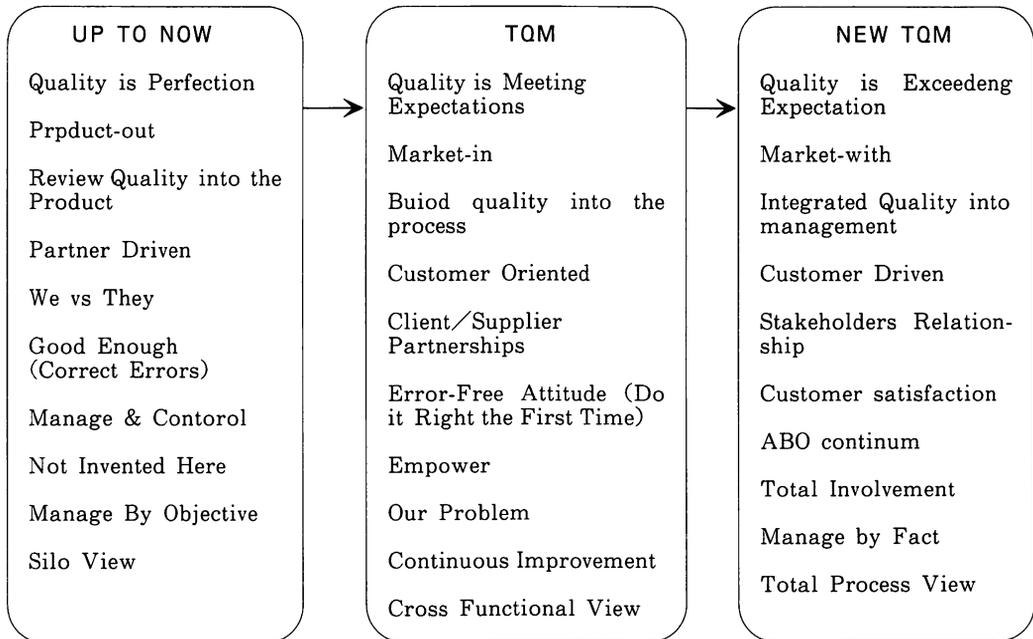
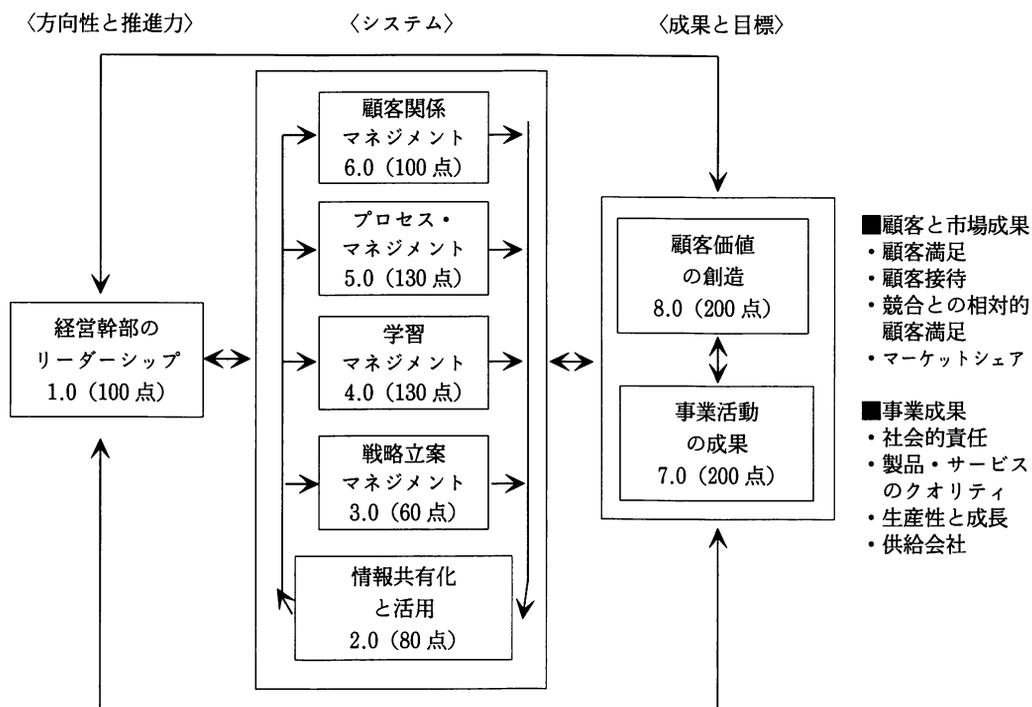


图4. 1996 AWARD CRITERIA-ITEMPLISTING

1996 Categories/Items	Point Values
1.0 Leadership	90
1.1 Senior Executive Leadership	45
1.2 Leadership System and Organization	25
1.3 Public Responsibility and Corporate Citizenship	20
2.0 Information and Analysis	75
2.1 Management of Information and Data	20
2.2 Competitive Comparisons and Benchmarking	15
2.3 Analysis and Use of Company-Level Data	40
3.0 Strategic Planning	35
3.1 Strategy Development	35
3.2 Strategy Deployment	20
4.0 Human Resource Development and Management	140
4.1 Human Resource Planning and Evaluation	20
4.2 High Performance Work Systems	45
4.3 Employee Education, Training, and Development	50
4.4 Employee Well-Being and Satisfaction	25
5.0 Process Management	140
5.1 Design and Introduction of Products and Services	40
5.2 Process Management:Product and Service Production and Delivery	40
5.3 Process Management:Support Services	30
5.4 Management of Supplier Performance	30
6.0 Business Results	250
6.1 Product and Service Quality Results	75
6.2 Company Operational and Financial Results	110
6.3 Human Resource Results	35
6.4 Supplier Performance Results	30
7.0 Customer Focus and Satisfaction	250
7.1 Customer and Marker Knowledge	30
7.2 Customer Relationship Management	30
7.3 Customer Satisfaction Determination	30
7.4 Customer Satisfaction Results	160
TOTAL POINT	1000

図5. 日本経営品質賞（1996年版）のフレームワーク



日本経営品質賞委員会「授賞審査基準書」より

【研究報告6】

大手消費者金融会社のリスク管理

増田政紀（富士通システム総研）

I. 消費者金融専門会社の歴史

わが国において消費者金融¹⁾の歴史を振り返ると、8世紀初めの大宝令のなかに庶民金融に関する条項が見られ、その後の鎌倉時代には動産を担保にした庶民金融の原型と思われる「土倉」や室町時代の「日銭屋」などが存在していた。消費者金融はこれらの時代から今日に至るまで続いており、我々の生活との関わりは深いものになっている。

現在の消費者金融会社の前身は、戦後、団地に住むサラリーマンを対象にした団地金融が始まりと言われている〔図表-1 わが国消費者金融市場を巡る近年の動向〕。1960年代に入って多くの消費者金融会社が設立され、大手といわれる企業の多くがこの時期に創設された。

80年代に入ってから中小消費者金融専門会社を中心として高金利・過剰貸付や厳しい取り立てなどを行ったことから、多重債務者問題が大きな社会問題となった。その後、83年には「貸金業の規制等に関する法律」²⁾や「改正出資法」³⁾などによって上限金利が法制化され、80年代半ば以降、消費者金融業界では中小業者を中心に淘汰が進んだ。

貸金業登録業者数は、94年末時点で3万4千社以上に達している。しかし、大蔵省「業務報告書統計」から推計すると、貸付残高を有す

る実際に営業している業者は、全登録業者の約6割（2万社程度）と言われている。このうち、中小零細規模の消費者向け無担保金融業者が約3分の1を占めており、消費者金融業界では中小・零細企業が圧倒的に多いのが特徴である。大手消費者金融会社で上場しているのは、業界第1位の武富士のほか、アコム、プロミス、三洋信販の4社⁴⁾である。

II. 近年における消費者ローンの成長

80年代の消費者ローン⁵⁾残高の推移をみると、消費者ローンの拡大期は80年代初め（81～82年）と86年以降に分かれる〔図表-2 消費者ローン残高の推移〕。80年代前半には公定歩合がピークの9%（80年3～8月）から5%台へと低下している。この時期には物価の安定と実質所得の増加により消費性向も高水準で推移し財貨、サービス消費とも需要が拡大した。なかでも耐久消費財支出の増加、すなわち更新需要期を迎えていた自動車、カラーテレビ、普及段階にあったVTRやエアコンの伸びが、消費者ローン需要の大幅増に寄与した。

一方、所得、貯蓄共に堅調に推移したことから家計の信用度が高まって供給者側でもローンを積極的に推進した。特にこの時期には消費者金融業者による顧客獲得競争が激化し、無担保

かつ簡単な手続きを強みとして残高を伸ばした。考えられる。

このため、一部の中小業者では過剰融資といった状況も生じ、多重債務者の増加もたらされた。この時期にはこうした過剰融資に対する反省や法規制によって、84年には消費者ローン残高の伸びは鈍化し、85年頃までは比較的落ち着いた伸びを示した。

80年代後半からの景気拡大で個人所得が伸び消費が活発化したこともあり、再び消費者信用（消費者ローンと販売信用）の利用が増えた。また、この時期には地価や株価が上昇したため有担保型の大型フリーローンや有価証券購入ローンなど新タイプのローンが登場したり、消費者側でも高級品指向、高額品指向が高まるなど、ローンの利用額が高額化した。

しかし、80年代後半のバブル全盛期に高い伸びを示していた消費者ローンの新規供与額は91年に23兆7千億円（前年比2.6%減）と初めてマイナスを記録し、94年まで前年実績を下回る状態が続いた〔図表-3 消費者ローン新規供与額の推移〕。その結果、ローン残高も92年の38兆7千億円（前年比3.7%増）から93年には前年実績を下回り、94年も37兆2千億円（同2.0%減）と2年連続でマイナス成長となった。

この背景としては、バブル崩壊以降、個人破産が増加したために、銀行やノンバンクなどが消費者ローンへの対応姿勢を慎重にしたことが挙げられる。また、消費者が80年代後半に消費者ローンなどを積極的に利用して債務額を膨らませていたことから、その調整を行ったことも要因として挙げられよう。消費者ローンは将来期待される所得を先取りして利用するという異時点間利用を特徴としていることから、景気低迷の長期化に伴う倒産の増加や雇用調整による失業者増加など、消費者の生活防衛姿勢の強まりが消費者ローンの利用を抑制させていると

Ⅲ. 広がる業態間格差

1. 都市銀行

消費者ローン残高のシェアをみると、銀行が82年の19.9%から91年には62.6%に上昇し、この10年間に四割強のシェアアップになっている〔図表-4 業態別消費者ローン残高シェアの推移〕。

銀行のなかでも、都市銀行は82年末の消費者ローン残高シェアが4.7%と地方銀行や信用金庫に比べても低かった。その後、都銀は他業態を大きく上回る伸びをみせ、87、88年ともに二倍以上のペースで拡大させた。この間、銀行全体のシェアも大きく上昇したが、それは都銀の急激な残高拡大によるところが大きい。

都銀各社は、80年代後半に不動産や有価証券を担保にした使途自由の大型フリーローン商品を相次いで開発して、一件当たり貸出金額を大きく伸ばした。このため、消費者ローンの新規一件当たりの金額をみると、都銀は86年の194万円から92年には2,696万円と約14倍に膨らみ、急激な勢いで大型化が進んだことがわかる。とくに新規小口の与信を強化する一方、取引実績のある既存の大口顧客との取引深耕等によりピークとなった92年には住宅ローン全体の新規一件当たり貸出金額1,938万円を700万円程度上回るようになった。

財テクブーム期には投資用アパートやマンションを購入するための住宅ローンのような利用や、所有土地を担保にしてアパート等を建設するために、大型のフリーローンを借り入れるケース等も増えて消費者ローンの大型化に拍車がかかった。

しかし、90年下期に入ると、それまでのバブル全盛期に高い伸びを示していた銀行の消費

者ローンの伸びも新規貸出ベースで一転してマイナスに転じた。その要因としては、①地価や株価の下落による担保価値の急減、②乗用車、家電品をはじめとする耐久消費財や高級品、高額品消費の減退、③自己破産件数の急増に伴う銀行の与信基準の強化、などが挙げられる。

80年代後半に一件当たりの貸出金額を引き上げた、居住用不動産を担保として貸出を行う使途自由の大型フリーローンの販売は、急速に勢いを失った。消費者ローンの新規一件当たりの貸出金額も94年には1,396万円とピークの92年に比べ1,000万円強低下した。ローン残高のシェアで見ても、94年には銀行全体で54.5%と前年と比べて2.8ポイント、シェアダウンしている。

2. 消費者金融專業

消費者金融專業会社は84年から多重債務者問題の後遺症でローン残高は減少していたが、その後86年頃から再び増加し94年には4兆5千億円となった。自己破産件数が増加した90年以降も、消費者金融專業業界のローン残高の伸び率は高く、消費者ローン全体に占めるシェアも90年の8.7%を底に上昇に転じ、94年には12.1%に達している。

94年12月に上場した大手消費者金融專業会社（アコム、プロミス、三洋信販）の業績は、ここ数年堅調に推移している。95年度は上場3社合計でみると総貸付残高が前年度比15.6%増、営業利益が26.6%増、経常利益が29.0%増と不況下では際立った決算となった〔図表5 大手消費者金融会社の決算概要〕。大手消費者金融会社3社の経常利益は大手都銀を上回り、例えば、アコムが755億円（前年同期比40.3%増）、プロミスが608億円（同21.6%増）、三洋信販が267億円（同18.6%増）と各社とも約2割～4割の経常増益となった。続く96年度も3

社合計で、経常利益は前年度比7.3%増と各社とも伸び率は鈍化するものの業容の拡大を見込んでいる。

一方、大手の積極的な店舗展開や自動契約システムなど顧客への利便性向上が図られており、中小の消費者金融專業会社のシェアが低下していると言われている。

IV. 消費者金融專業会社の強み

多重債務者問題が鎮静化し始めた頃、大手消費者金融会社では、①上限金利の引き下げ、②与信システムの見直し、③店舗の統廃合などを行い、また、業界全体として④苦情を受け付けるセンターの設立を行った。この結果、中小業者を中心として淘汰が進み、業界全体としては業務の正常化が進んだ。そして、ATM（Automatic Teller Machine：現金自動預払い機）の時間外対応など顧客の利便性を高める施策も実施され、与信ノウハウについてもかなりの蓄積が進み、現在の与信・回収業務に役立てられているのである。

例えば、大手消費者金融会社では、過去の経験を踏まえて顧客の返済能力に合わせて融資を行うという与信姿勢が続けられている。大手消費者金融会社では、顧客の属性によって数千のパターンから融資額などを決定するAI（Artificial Intelligence：人工知能）を活用したシステムを構築しているところもある。消費者金融白書委員会の「消費者金融白書」（平成5年版）をみても、顧客1人当たりの平均貸付残高（無担保、無保証）は貸出残高500億円以上の大手でも89年度の31万円が93年度でも33万円とほとんど変化がない。大手の消費者金融会社ではリアル・タイムで更新される消費者金融業界の信用情報と自社システムを連動させた与信・管理システムを確立、運用していることも

業務推進上の強みとなっている。

また、スピード融資（30分）や営業時間の延長、土日でも出し入れ自由のCD（Cash Dispenser：現金自動支払機）・ATMの設置拡大により顧客の利便性が高まっていることも、消費者金融会社の業容拡大につながっていると考えられる。

消費者ローン市場全体では、93年以降、前年実績を下回るマイナス成長が続いているが、生活費や小遣いを目的とした借入れなど部分的には拡大する動きもみられ、こうした日常生活に密着した小口借入れニーズに対応していることも消費者金融会社の残高増加に結びついている。

V. 今後の課題と展望

1. 自己破産件数の推移

93年の約4万3千件をピークにその後減少していた自己破産件数は、95年には再び前年比で増加に転じた〔図表-6 自己破産新受件数の推移〕。96年に入ってから自己破産件数は前年同期比で2割増と高い伸びを示している。景気が足踏み状態を続けているため、企業倒産件数も販売不振など不況型倒産の増加により依然高水準にある〔図表-7 企業倒産件数、負債総額の推移〕。手取り収入の減少や解雇などによって、今後さらに自己破産件数が膨らむ可能性も残っており、今後も動向を注視する必要がある。

2. ホワイト情報の交流

現在、クレジット各社は独自のシステムによって与信管理業務を行っており、クレジットを利用した際の支払い記録である「信用情報」は各業態ごとの「信用情報機関」に登録される。こうした「信用情報機関」は4団体あり、87年3

月より3情報機関（個人信用情報センター、信用情報センター、全国信用情報センター連合会）で事故情報（一般的には3カ月以上支払いが遅れた場合などのいわゆる「ブラック情報」）の交換が始まっている。しかし、破産予備軍と言われる多重債務者はカードを複数枚利用して支払いが滞らないようにして債務額を膨らませているケースが多く、対策としてはブラック情報よりも、現在の総借入れ残高を示すホワイト情報の整備が求められている。

ただ、金融機関にとっては、各社が保有している個人情報そのままビジネス機会に直結するため、情報内容が細かく整備されている消費者金融会社では情報開示への抵抗もあり、調整は難航している。

3. 拡がるネットワークの拡大

最近では大手消費者金融専門会社が他業態とのネットワーク拡大を図る動きが活発化している。三洋信販が地元の福岡銀行とCD・ATM提携を行ったり、アコム、プロミスが94年6～7月にクレディセゾンなど流通系ノンバンクとCD提携を広げるなど業態間でネットワーク拡大を図る動きが目立っている。こうしたインフラ整備が進んだ銀行業界等が自行のネットワークをノンバンクへ開放する背景には、ノンバンクは拠点の確保や店舗運営費の削減、銀行は手数料収入の増加や新規口座の獲得などが挙げられ、今後こうした銀行等他業態とノンバンク間でCD・ATM提携が活発化するものと思われる。

4. 効率的な店舗経営

大手消費者金融専門会社では、店舗数の拡大が続いている。大手消費者金融専門5社（武富士、アコム、プロミス、レイク、三洋信販）合計でみると、店舗数は87年3月末の1,563店

舗から94年9月末には2,189店舗と1.4倍(年平均5.0%増)の規模へ拡大している。

また、CD・ATM設置台数でも87年6月末の1,312台から94年9月末には2,897台と2.2倍(年平均12.0%増)の規模に拡大しており、店舗数の伸びを上回る勢いで増加傾向を示している。

さらに大手消費者金融専業会社では、マルチメディア時代を見据えた自動融資契約システムを積極的に導入する動きが出ている。アコムが93年7月に新規融資契約の自動化システム「むじんくん」を導入して以来、大手各社が追随している。集客力を比較すると、無人店舗は有人店舗の2~3倍で、しかも設置費用は約7割と言われている。大手各社は96年度も無人契約機を増設する計画を推進中で、設置拡大競争が続くとみられる〔図表-8 無人契約機数の推移〕。運転免許証など本人確認資料のデータ処理速度やデータ解析度を高めて、顧客の待ち時間(審査時間)を短縮するなど利便性を高める動きが活発化しよう。このように消費者金融業界では、自動融資契約システムの導入や銀行とのATM提携などにより経営効率を高める動きが今後も加速され、企業間格差が広がる一つの大きな要因となろう。

5. サービス競争により企業間格差が鮮明に

銀行、信販、流通系ノンバンクも収益性の高い無担保ローン市場に注力する動きがみられる。無担保ローン市場で顧客を獲得するには、利便性の拡充がカギとなろう。

供給者側では自己破産増加による不良債権増から消費者ローン市場への取組み姿勢の見直しが続けられる一方で、優良顧客については選別・囲い込みが行われているため、消費者ローンの市場規模はここ1~2年程度は低い伸びで推移

することが予想される。一方、消費者側では、80年代後半に積極的にローンやクレジットを利用したことが、一部の債務者の自己破産となって表面化した。ローンやクレジットを利用すること自体が日常化しつつあることを考慮すると、潜在的な需要は依然として強いと思われる。そのため、消費者ローン市場はマーケット規模が今後も拡大する一方、目的ローンの品揃えや支払い方法の多様化、優良顧客への優遇金利制度の提供などサービス内容の充実を通じた競争の激化が予想され、企業間格差も一層拡大するとみられる。

こうしたなか大手の消費者金融専業では、東南アジアなど海外への進出や中小企業向けの融資に注力し始めているところもあり、これまで培ったノウハウを活かした関連分野への進出が今後も続くと考えられる。

また、今後銀行等の他業態によるグレーゾーン顧客へのアプローチが進まなければ、確度の高い信用情報の整備を強みとする大手消費者金融専業会社の躍進はここしばらくは続くと思われる。ただ、その場合でもリスク管理能力をさらに高めるために人工知能を利用した与信システムの開発など高水準の設備投資を続けながら一方で顧客獲得を行う上で貸出金利を引き下げる努力が求められよう。そのためにも資金調達方法の多様化による自己資本の充実など財務体質の強化が急務とされている。

(注)

- 1) わが国では、消費者に信用を供与し、金利収入や手数料収入を得ることを本業とする産業を「消費者信用産業」と呼んでいる。消費者信用は大きく販売信用と消費者金融に分けられる。販売信用とは、消費者が商品・サービスを購入した店(加盟店)に、信販会社などが消費者に代わって代金の立替払いをした後、消費者から代金を回収する方式である。消費者金融とは、消費者に直接金銭

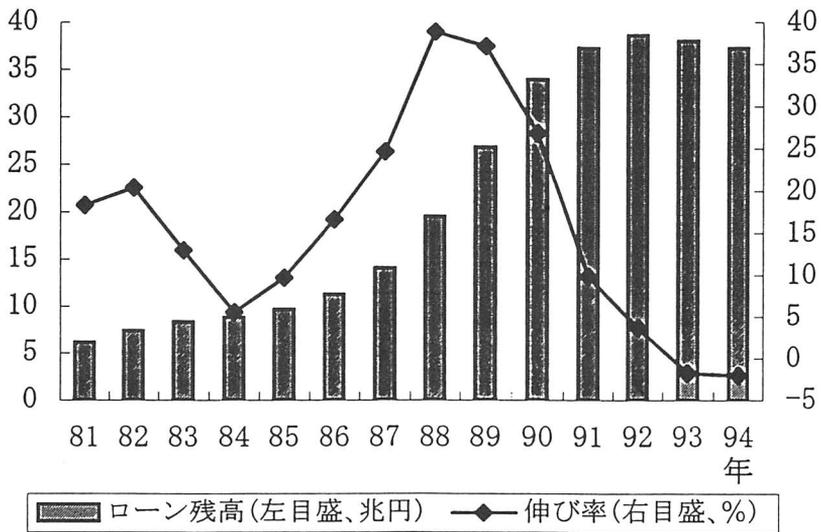
- を貸付け、一定期間内に元金を回収する方式である。
- 2) 昭和58年法律第32号。金銭の貸付や賃借の媒介を業として行う者が規制の対象となる。貸金業は、この法律に基づく大蔵大臣または都道府県知事への登録が必要である。また、主に消費者保護の立場から過剰貸付の禁止や取り立て行為の規制、誇大広告の禁止、標識（登録を受けた貸金業者であることを表示するもの）の掲示などを規制している。
 - 3) 正式名称は「出資の受入れ、預り金及び金利等の取締りに関する法律の一部を改正する法律」（昭和58年法律第33号）で、金銭の貸付を行っている「貸金業規制法」の登録業者には、「出資法」に定められる金利が上限となっている。上限金利はその後段階的に引き下げられ、91年11月より年率40.004%となっている。
 - 4) その他には、シンキ（証券コード8568）、ニッシン（同8571）、クレディア（同8567）のように、消費者ローンと事業金融を兼業している企業がある。
 - 5) 一般的に消費者ローンとは金融機関の消費者に対する金銭の貸付で、定期預金担保貸付を除いたものをいう。消費者ローンには比較的少額の無担

保融資と不動産、上場株式・国債等の有価証券またはゴルフ会員権を担保とする有担保融資がある。80年代後半の財テクブーム期には投資用アパートやマンションを購入するために利用する住宅ローンの利用や所有土地を担保にしてアパート等を建設するために大型のフリーローンを借り入れるケースが急増したが、このように住宅ローンと消費者ローンの明確な区別はつきにくくなってきている。

（参考文献）

- 1) （社）日本クレジット産業協会「消費者信用白書」各年版
- 2) （社）日本クレジット産業協会「日本の消費者信用統計」各年版
- 3) （社）金融財政事情研究会「月刊消費者信用」各号
- 4) オリファ総合研究所編著「消費者信用のすべて」ぎょうせい
- 5) 拙稿「最近の消費者ローン市場動向」『調査月報』ニッセイ基礎研究所、92年9月号
- 6) 拙稿「リテール市場で成長するノンバンク」『インダストリーレビュー』ニッセイ基礎研究所、95年6月号

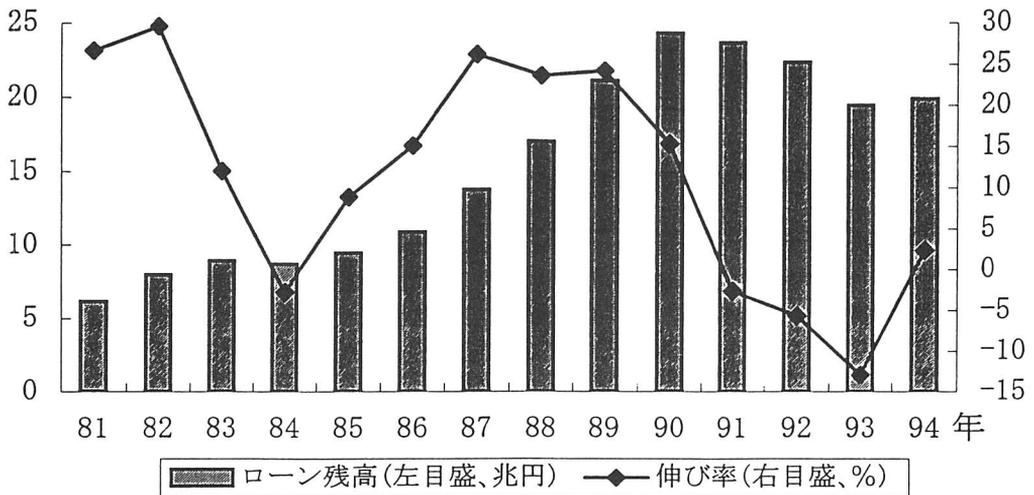
図表-2 消費者ローン残高の推移



(注)伸び率は、前年比増減率。

(出所)日本クレジット産業協会「日本の消費者信用統計」

図表-3 消費者ローン新規供与額の推移



(注)伸び率は、前年比増減率。

(出所)日本クレジット産業協会「日本の消費者信用統計」

図表-4 業態別消費者ローン残高シェアの推移

年	銀行	消費者金融	信販	銀行系クレジット	流通系クレジット	消費者ローン合計 (%)
82	19.9	37.5	6.0	3.1	0.0	7.4 (20.4)
83	20.5	33.4	8.8	2.9	0.5	8.4 (12.9)
84	24.1	24.8	11.2	3.1	1.1	8.8 (5.5)
85	27.7	19.9	13.1	3.3	1.1	9.7 (9.7)
86	32.7	17.3	12.4	3.3	1.1	11.3 (16.6)
87	41.9	14.5	11.0	2.9	0.9	14.1 (24.6)
88	52.6	10.7	10.6	1.8	0.7	19.5 (38.9)
89	58.2	9.3	9.8	1.8	0.7	26.8 (37.2)
90	61.8	8.7	8.0	1.6	0.8	34.0 (26.8)
91	62.6	9.0	6.9	1.6	0.8	37.3 (9.8)
92	60.1	9.5	7.6	1.6	1.0	38.7 (3.7)
93	57.3	10.5	7.7	1.7	1.0	38.0 (-1.8)
94	54.5	12.1	7.8	1.7	1.1	37.2 (-2.0)

(注)・銀行は、都銀、地銀、第二地銀、信用金庫の合計。

・消費者ローン合計には、メーカー系クレジット等の業態を含む。単位：兆円。

・カッコ内は、前年比増減率。単位：％。

(出所)日本銀行「経済統計月報」、日本クレジット産業協会「日本の消費者信用統計」

図表-5 大手消費者金融会社の決算概要

	(億円)		
	貸付金残高	営業利益	経常利益
アコム	8,418 (16.7)	742 (37.1)	755 (40.3)
プロミス	6,820 (15.3)	597 (19.4)	608 (21.6)
三洋信販	1,788 (12.0)	265 (17.6)	267 (18.6)
合計	17,028 (15.6)	1,605 (26.6)	1,630 (29.0)

(注)・上段：96年3月期実績。

・下段：前年同期比増減率、単位：％。

・億円単位未満は切り捨て。

(出所)決算短信

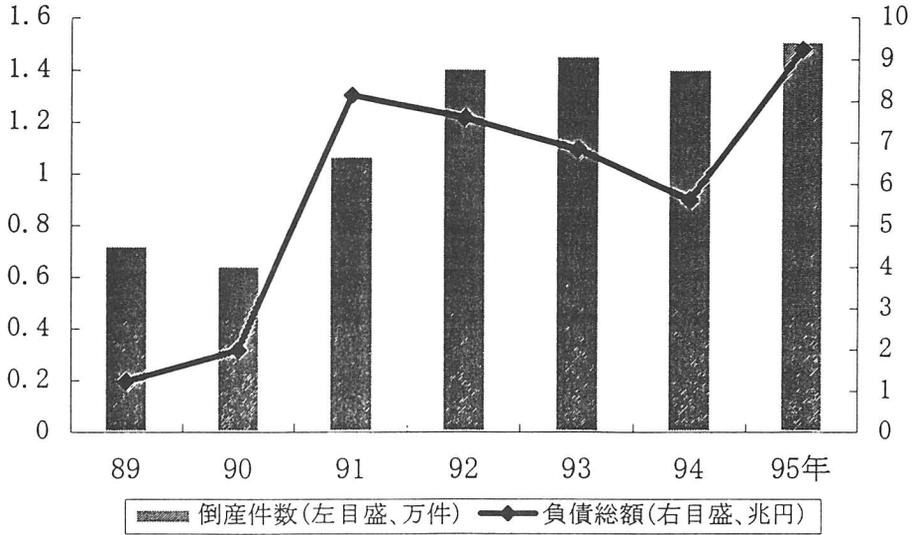
図表-6 自己破産新受件数の推移

年	件数	伸び率(%)
86	11,432	-21.8
87	9,774	-14.5
88	9,415	-3.7
89	9,190	-2.4
90	11,273	22.7
91	23,288	106.6
92	43,144	85.3
93	43,545	0.9
94	40,385	-7.3
95	43,414	7.5
96/1-3	12,192	23.1

(注)伸び率は、前年(同期)比増減率。

(出所)最高裁判所「司法統計年報」

図表-7 企業倒産件数、負債総額の推移



(注) 負債総額が1千万円以上の倒産企業を対象。

(出所) 東京商工リサーチ

図表-8 無人契約機数の推移

(台)

	95/3	96/3	97/3
武富士	—	260	350
アコム	36	351	702
プロミス	20	273	641
三洋信販	0	65	115
合計	56	949	1,808

(注) ・ 期末時点の設置台数。

・ 97年3月期末は予定。

(出所) 決算短信等

【年次大会プログラム】

第5回年次大会プログラム

■日 時：1996年7月5日（金）

■会 場：朝日監査法人－2階 研修室A

東京都新宿区津久戸町1-2 朝日センタービル

9:40 受付開始

10:00～10:05 開 会

挨拶 第5回年次大会長 森 田 松太郎（朝日監査法人）

司会： 師岡孝次（東海大学）

10:05～10:50 研究報告(1) 「リスクの香り」

三 浦 信 宏（日本IBM）

10:50～11:35 研究報告(2) 「相場象占管理試論」

鳴 海 國 博（全日本空輸）

11:35～12:50 休憩（昼食）

11:40～12:40 理事会（1階E会議室）

* 理事会を開催致しますので役員の方はご参集ください。

12:50～13:10 会員総会

司会： 大 木 壮 一（朝日監督法人）

13:10～13:50 特別講演「税務行政におけるリスク管理」

富 尾 一 郎（朝日監督法人）

13:50～14:35 研究報告(3)「Mechanics Balance の危機管理」

師 岡 孝 次（東海大学）

戴 暁 誠（東海大学大学院）

休 憩（10分）

14:45～15:30 研究報告 (4)「土地生産力の危機管理」

中 澤 邦 春 (アスカ)

15:30～16:15 研究報告 (5)「経営のリスク管理

—マルコム・ボルドリッジ賞の審査基準」

高 梨 智 弘 (日本総合研究所)

16:15～17:00 研究報告 (6)「倒産は予測できるか」

森 脇 彬 (日本証券経済研究所)

17:00～18:00 懇談会 (2階 研修室B)

挨拶： 師 岡 孝 次

乾杯： 森 脇 彬

【部会プログラム】

第4回 関 東 部 会

■日 時：1996年9月23日(月) 午前9時より

■場 所：機械振興会館

東京都港区芝講演3-5-8

■参加費：2,000円

プログラム

I 特別講演

9:00～10:45 (その1) 地球を救う大変革

比 嘉 照 夫 (琉球大学)

10:45～12:15 (その2) 問題解決の心理学

安 西 祐一郎 (慶応義塾大学)

12:15～13:15 昼 食 (理事会を開きますので、役員の方はお集まりください。)

13:15~13:30 会長挨拶 師 岡 孝 次 (東海大学)
準備委員長挨拶 祖 慶 実 (日本リスク・マネジメント協会)

II 研究報告

司会 古 山 徹 (日経データ)

13:30~14:20 (その1) 金融機関のリスク管理の現状

須 齋 正 幸 (長崎大学)

14:20~15:10 (その2) 消費者金融会社の現状と将来性

増 田 政 紀 (富士通システム総研)

休 憩 (10分)

司会 飯 沼 光 夫 (千葉商科大学)

15:20~16:10 (その3) 危機管理~ひとつのケーススタディー

根 本 芳 雄 (日本電信電話)

16:10~17:00 (その4) 情報化社会におけるリーダーの基礎認識

金 子 達 也 (ヒューマニトロン研究所)

既刊「年報危機管理研究」目次

第1号 (1993年3月発行)

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

第2号 (1994年3月発行)

序文——危機管理学の役割と将来展望	師岡孝次 (東海大学)	i
研究報告1——世紀末破局面打開と「三十六計」	鳴海國博 (全日本空輸)	1
研究報告2——事業リスクと投資リスク	吉村光威 (日本公社債研究所)	6
研究報告3——A systems Approach To Human Factors Engineering Today	Lino Luisa; Eiko Kanogawa; Tsuneo Sonobe; Kozi Morooka	
Tokai University, Shonan Campus, Department of Management Engineering		
..... 10		

今日の人間工学へのシステムアプローチの適応

.....リノ・ルイザ (東海大学)	23
加納川栄子 (東海大学)	
園部経夫 (東海大学)	
師岡孝次 (東海大学)	
研究報告 4 —— 私大財政の実感・問題点・改善策	石崎忠司 (中央大学) 26
研究報告 5 —— ジャーナリズムとアカデミズムの相克	福永勝也 (毎日新聞社) 31
—— 高度情報化時代を乗り切れるか ——	
研究報告 6 —— 研究と教育のグローバル・コーポレーション.....	吉田 寛 (流通科学大学) 37
—— 情報化社会の連帯は可能か ——	
年次大会プログラム	41
第 1 回日本危機管理学会関東部会	43
既刊「年報危機管理研究」目次 第 1 号	44
あ と が き	

第 3 号 (1995年 3 月発行)

序 文 —— 危機管理の原点を考える	飯沼光夫 (千葉商科大学) i
研究報告 1 —— 企業経営の危機と人材育成策	三浦信宏 (日本 IBM) 1
研究報告 2 —— ゴミ問題への社会科学的接近	
—— 消費者の意識調査と、マーケティング視点からの考察 ——	
.....陶山博太 (産能大学) 7	
鈴木直人 (産能大学)	
研究報告 3 —— 製造物責任と安全の作り込み.....	石川桂三 (三菱総合研究所) 16
研究報告 4 —— フィージビリティ・スタディの効用とその今日的課題	
.....飯沼光夫 (千葉商科大学) 23	
研究報告 5 —— 発散技法「創造易」の創造	鳴海國博 (全日本空輸) 36
研究報告 6 —— リエンジニアリング —— 企業革命における経営者の危機管理 ——	
.....高梨智弘 (朝日監査法人) 44	

研究報告7——企業経営に於ける新しいコンティンジェンシー・マネジメントの研究
——フィード・フォワード的アプローチによる——
……………石川昭（青山学院大学） 50

特別講演1——マイケル・ベイリー氏講演 ……………マイケル・ベイリー 58
アウエハント 静子訳

特別講演2——悩の健康危機 ……………師岡孝次（東海大学） 62

特別講演3——食料危機
——日本の食料は大丈夫か—— ……………大日向寛敏（朝日監査法人） 66

年次大会プログラム——日本危機管理学会第3回年次大会 …………… 75

部会プログラム——日本危機管理学会第2回関東部会 …………… 77

既刊「年報危機管理研究」（第1号～第2号）目次…………… 79

あとがき

第4号（1996年3月発行）

序 文——景気の危機管理 ……………師岡孝次（東海大学） i

研究報告1——内戦型クライシスにおける安全保護対策
——サイゴン陥落時のケース・スタディ——
……………笠井聰夫（伊藤忠商事） 1

研究報告2——中華処世哲学「厚黒学」の紹介 ……………鳴海國博（全日本空輸） 6

研究報告3——デリバティブ取引による損失のメカニズム
——P&G vs. Bankers Trust を例として——
……………近藤順茂（三菱信証券） 15

研究報告4——リスクマネジメントと Value at Risk¹⁾ ……………須齋正幸（長崎大学） 21

研究報告5——株主代表訴訟の仕組・現状・問題点 ……………高池勝彦（弁護士） 32

研究報告6——環境リスクの分析視点 ……………石崎忠司（中央大学） 38

研究報告7——マルチメディア・ビジネスの好機と脅威 ……………飯沼光夫（千葉商科大学） 42

特別講演・要約——最近の株主総会を巡る諸問題 ……………田山 明（アサヒビール） 49

年次大会プログラム——日本危機管理学会第4回年次大会 …………… 52

部会プログラム——日本危機管理学会第3回関東部会
——企業変革と知的防衛—— 55

既刊「年報危機管理研究」(第1号～第3号) 目次..... 57

あとがき

あ と が き

第5回年次大会および第4回関東部会における報告のなかから六つの研究報告をとりまとめ、「年報危機管理研究」(第5号)として刊行する運びとなった。ご執筆いただいた各位ならびに編集の労をとられた古山徹理事に対し、深甚の謝意を表したい。

なお、第5回年次大会および第4回関東部会のプログラム、また既刊「年報危機管理研究」の目次などは巻末に記したとおりである。

1997年3月18日

理事長 森 脇 彬

本誌は、平成8年(1996年)1月16日付の平成8年郵政省告示第十号により、郵便法第二十六条第一項第五号に掲げる刊行物(第四種郵便物学術刊行物)として指定を受けております。

年報 危機管理研究 第5号

ISSN 0919-245X

発行日 1997年3月31日

編集兼
発行人 森 脇 彬

発行所 日本危機管理学会 ©1997年
Crisis Management Society of Japan
〒106 東京都港区麻布台2-2-12 三貴ビル5階
(株)アール・エム研究所内

電話：03-3582-7302

印刷所 有限会社 プリント アイ

定価 4,500円

