
年 報
危 機 管 理 研 究

第 9 号

2001年3月

日本危機管理学会

【序文】

「リスク対策とリスクの認識主体」

黒 川 行 治（慶應義塾大学）

リスクと不確実とは、ともに将来の不確実な事象を表す用語であるところから、同義語として用いられる場合もあるが、リスクと不確実とは異なる意味で把握すると、より概念が明確になる。

リスクとは発生事象がすべて想定され、そのうちのどれが生起するかが判らないことである。例えば、投資対象のリスクを評価する時、投資対象の将来の価格の分散が大きいと、当該投資対象のリスクは大きいと判定することが挙げられる。他方、不確実とは、将来どのような事象が発生するものか、その事象自体がすでに不明確な状況を示すものである。

このように、リスクと不確実との違いを概念的に区別することはできるが、リスクと不確実との境界線は時とともに変動する。将来の発生事象の予測能力が上昇すると、これまで不確実であったものがリスク事象となる。データの蓄積、解析技術の進歩、原因を特定する理論の進展といったいわゆる科学の進歩は、不確実と思われていた状況を減少させリスク対象を増加させる。

リスク管理とは、リスクと想定される各事象に対し、万全の対策を立てておくことである。あるいは、リスクそのものの発生原因を根底から絶つことである。前者のリスク対策の例として、地震や火山噴火対策が挙げられよう。地震や火山噴火が起こった際に想定できる様々な危

機状況に関する対応策を万全に用意しておくことである。他方、リスクの発生原因を根底から絶つという手段の例としては、環境対策の多くがこれに相当するであろう。環境ホルモン物質の発生原因である製品の製造中止、CO₂やNO_xの発生を抑制させるためにエネルギー消費そのものを減少させるという対策である。

さて、話題は変わるが、1998年6月、「企業年金に係る会計基準の設定に関する意見書」が決定・公表され、多くの企業において、従業員の持分である退職債務の引当不足が顕在化し、将来の退職債務の支給に関するリスクが顕在化した。このリスクに関する対策として、運用利回りを厳密に管理し、無駄な出費をおさえるという手段が想定される。例えば、運用実績の高い専門的機関に資金を委託するとか、バブルの時代によく見られた、年金基金の余剰資金を留保せずに過剰な福利施設を建設してしまうといった無駄遣いを止めるということである。他方、リスクの発生原因そのものを取り除くという対策もある。一つは、確定給付型の年金から確定拠出型の年金へ転換し、拠出した段階で将来の資金運用に係わるリスクを企業から各従業員に移転させ、企業のリスクを消滅させる方法。そして他の一つが従業員の削減である。従業員リストラは、退職一時金を支払って、将来生じる退職債務に関するリスクの発生原因となる従業員そのものを消滅させる。つまり、リスクの発

生原因を根底から絶つものである。

このような退職債務に関する二つのリスク対策を考えたとき、この事象をリスクと認識し、対策を行なう主体が異なることに気が付くのである。退職債務に対し運用資産が足りるか否かは従業員にとってのリスクであり、運用利回りを厳密に管理し、無駄な出費をおさえるという対策は、従業員の危機を回避する手段である。他方、確定拠出型年金への転換や従業員リストラは、株主の利益を最大化させるためのコスト要因の除去であり、株主にとってのリスクを回避する対策なのである。つまり、だれにとっての危機であるかが問題なのであり、リスクの認識主体が異なればリスク対策も異なるのである。

地球環境対策に再び話題を戻そう。環境負荷削減対策は、持続的な経済の発展を満たすための必要性から唱えられている。この持続的な経

済の発展という概念は、人類の存続を前提にしている。つまり、地球環境の悪化は、人類にとっての危機であり、その対策は人間自身の存続を図る手段なのである。ところが、リスクを認識する主体が人類ではなく別の存在、例えば、地球生命体であったとしよう。地球生命体の立場からリスク対策を考えたとき、その発生原因を根底から除去する手段はなんであろうか。

恐ろしいことではあるが、地球の表面にあって、他の種を抹殺し、自身の種をかぎりなく増殖させているパラサイトの絶滅であろう。地球生命体が根本的なリスク対策を取ったとき、他の多くの種を絶滅に追いやり、退職年金に見られるような利益のためなら同胞であっても抹殺する手段を合理的とする種に、はたして異議申し立てをする権利があるだろうか。

目 次

序 文——「リスク対策とリスクの認識主体」	黒川行治（慶應義塾大学） i
統一論題の解題——企業組織の危機管理	石川 昭（青山学院大学） 1
統一論題研究報告 1 ——企業における Y2K 問題の危機管理	原田 泉（日本電気） 3
統一論題研究報告 2 ——分散開発環境におけるコントロールの監査について	柳田隆憲 9
自由論題研究報告 1 ——北朝鮮の軍事戦略	杉之尾宜生（防衛大学校） 15
自由論題研究報告 2 ——マフィア化する日本のウラ社会組織	保良光彦（日本リスクコントロール（株）） 20
年次大会プログラム——日本危機管理学会第 9 回年次大会	26
既刊「年報危機管理研究」（第 6 号～第 8 号）目次	27
あとがき	

【統一論題の解題】

企業組織の危機管理

石 川 昭（青山学院大学）

本学会第9回年次大会の統一論題は、「企業組織の危機管理」ということで、企業組織における危機管理が代表的企業の中で現実にどのように行われてきたかを問うことが出発点になった。このことを知れば、当然、現在迄の反省の上に、将来企業組織を中心にどのように適切な危機管理を実施していったら宜しいかということを導くことが出来る。

この意味で、日本電気の原田泉氏と旭化成の柳田隆憲氏に夫々の企業における危機管理の実施状況を体験談を交えてご発表頂いた。

先ず、原田泉氏からは、Y2K問題の危機管理についてお聞きした。同氏は、「2000年問題とは何か？」から始まり、同問題の特徴を、情報化社会固有の危機であること、局地的でなく全世界同時に発生する可能性が高いこと、危機の発生日が特定できること、何処にトラブルが発生するか予測が困難なこと、短期的には生命の危機管理が必要である反面、長期的には経済活動の停滞をもたらす恐れがあること、の5点に集約された。

次いで、日本政府の取り組みやそれに対する民間部門の対応について時系列的に説明された後、民間企業におけるコンピュータ2000年問題の総点検事項を、役員などにおける基本認識の形式、関与及び取り組み体制、現状評価及び対応策の策定、危機管理計画の策定、さらにはコンピュータ・システムなどの修正及び模擬テ

ストなど6点に要約された。

これらのお膳立ての後、NECのY2K問題における全社推進体制、主要な施策、Y2K問題対応の基本方針、教育活動計画、および対応進捗状況のリアルタイム把握や査察などが逐一解説された。その結果、事前の安全管理措置の徹底によりトラブル発生を1桁の抑えることが出来たこと、緊急対策本部体制による危機対応はうまく機能し、トラブルの波及を極小化出来たこと、企業内外の情報交換において、インターネットが極めて有効に機能したこと、更には、企業内のネットワークを用いた情報共有化による危機管理は充分機能したこと、が報告された。

引き続いて、柳田隆憲氏は、分散開発環境における危機管理について、廃棄物ガス化溶融発電技術開発の例を捉えて説明された。

廃棄物発電を取り巻く制約条件としては、最終処分場の数や容量が不足しているのみならず、排出問題も顕在化している。したがって、どうしても、高効率の発電が可能になるのは勿論のこと、ダイオキシン類の排出が抑制されるような発電技術が求められている。つまり、爆発火災発生防止という危機管理の他に、環境汚染という危機を如何に防止するかということに考慮していかなければならないのである。

このため、廃棄物を熱分解し、この熱分解ガスにより焼却灰を高温で溶融させてしまうのである。そうすれば、ダイオキシン類の排出が抑

制されるのみならず、有効利用可能なスラグを回収でき、灰の減容化も可能になってくる。このような廃棄物ガス化溶融発電についての技術開発が分散開発環境で推進されている状況の発表があった。その他、技術開発に関連した日米企業のコミュニケーション相関図、追憶と未来の間に横たわるパラダイム転換の必要性などが強調された。

お二方の発表後、約50分にわたり、情報妨害への対処の類型化、ウイルス感染防止策、パラダイム転換において現状否定の態度の次に考慮せねばならぬ事項、ハッカー対策としての暗

号開発の有効度、更には技術開発におけるデザイン・アプローチの適用例など次々に重要な質問が提起され、活発な議論や意見交換が展開され、時のたつのも忘れる程であった。

今回の統一論題については、あれほどまで話題になったY2K問題に関する危機管理について、この機会に評価・反省をしてみることや、企業の共同的研究開発や研究開発提携が更に普及していく中で、分散開発環境における危機管理を考察していくことが、非常に時宜的で意義のある論題であることを再確認した次第であった。

【統一論題研究報告1】

企業における Y2K 問題の危機管理

原 田 泉（日本電気）

I. はじめに

現代の経済は、ジャスト・イン・タイム・エコノミーと呼ばれるように、流通がネットワーク化し、在庫を極力保有しないシステムの上に成り立っている。Y2K 問題は、このように高度にネットワーク化が進んだ現代の社会システムを直撃した。このシステムの中の何処か一つのコンピュータ、マイコンチップが正常に作動しなければシステム全体が、機能麻痺を起こす可能性があり、社会に対する影響は計り知れない。世界レベルで考えれば国際金融システム、国際通信システム、国際貿易、エネルギー供給、安全保障等に深刻な影響を与えるかもしれない。国家レベルで考えれば国内経済、交通・物流、治安維持、国防、行政サービス等に、また、地域・自治体レベルでは、電力・ガス・水道といったライフライン、医療・社会基盤サービス等住民の生活に不測の事態が同時多発的に発生する危険性があった。

このことは、企業にとってみれば、自らのオフィスや生産ライン等での Y2K 危機管理ばかりでなく、企業を取巻く外部要因、すなわち電力等のエネルギー供給、原材料の供給、製品の発送、輸出入から、従業員の通勤、生活まで、2000 年の 1 月 1 日以降平常通りに業務を継続できるかどうか、大きな不安が存在したのであ

た。これは正に経営の根幹を揺るがす問題であり、これに対する危機管理は万全を期さなければならなかった。

II. 西暦 2000 年問題 (Y2K 問題) とは

コンピュータプログラムの年号処理は、例えば 1998 年を「1998」と 4 桁で処理する方式と「98」と下 2 桁のみで処理する方式の 2 つが併存している。後者の場合、2000 年は「00」と入力することになるが、Y2K 問題未対応の場合、コンピュータはこれを「1900 年」と間違えて認識してしまい、演算ミスや入力不能などの現象が生じ、それによってコンピュータの機能が停止したり、異常な動作を引き起こすことがある。これがいわゆる Y2K 問題であるが、こうした問題はコンピュータのシステムだけで発生するのではない。日付処理を行なうマイコンチップ等の部品が組み込まれている機器の中には Y2K 問題発生の可能性のあるものもあった。Y2K 問題対応がなされていないプログラムをもつマイコンチップを内蔵している家電機器、通信機器、生産設備、制御機器、プラントなど、身の回りの機器から通信、エネルギー等のインフラ系の設備等にいたるまで、異常が発生する可能性が指摘された。

Y2K 問題未対応のコンピュータ・システム、

機器・設備等を持つ組織（企業、自治体など）では、2000年の1月1日に例えば、設備の停止によって生産活動が中断するとか、コンピュータ・システムが停止してすべての伝票処理ができなくなる、などの問題が発生し、その組織の活動が通常通りに行われなくなることが予想された。

また、プログラムの設定や、運用によって1月1日ばかりでなく、2000年の最初の営業日である1月4日、最初の請求処理日の1月17日、最初の月末である1月31日、特殊な閏年の2月29日、最初の年度末処理の3月31日等の日にもトラブルが発生する可能性があり、危機管理計画等での対応が必要であった。

その上、現在のように多くの社会活動が電子ネットワークの上で行われていると、一つのコンピュータでのトラブルが電子ネットワークを通じ多くの組織に波及する可能性があり、自らのシステムが完全にY2K問題に対応していても、それで大丈夫だとは言えないところにこの問題の怖さがあった。

Ⅲ. 製造業企業における Y2K 危機管理

3-1 生産ラインのY2K危機管理

製造業企業の生産ライン等でY2K問題への適切な対応を怠った場合次のような具体的なトラブル事例が想定される。たとえば、2000年以降生成されたデータがコンピュータ内で1900年と判定されると古いデータの扱いをされ、履歴検索、データセーブ及び表示処理が出来なくなったり、データの消去、ファイルが破壊される場合である。この現象は、ある種の装置では、これまで製造されたロギングデータが破壊・消去され生産停止に陥ったり、品質管理等の量産体制維持不能となり、また、定期メン

テ期間の指示誤りにより部品の交換、設備の点検保守が行われなかったため設備のトラブル又は突然の停止が発生するおそれがある。

一方、製品、部品調達の場面では、ある製品をOEMで調達している場合、そのOEMメーカーやOEMメーカーに部品を供給している部品メーカーの生産がコンピュータの誤動作でストップすれば部品等の供給が止まり、製造ラインがストップし出荷が出来なくなり大損害を被りかねず、このため、自社の調達システムやOEMメーカーの対応策に対しての十分な確認が必要となった。また、取引のある協力メーカーに対してもOEMメーカー同様のY2K問題対策の確認が必要となった。

3-2 トラブル回避の3ステップ

こうしたトラブルを回避するために、生産ラインにおけるY2K問題対応には次の三つのステップが実施された。

第一のステップは、Y2K問題対応チェックの徹底である。社内のありとあらゆるシステム、設備を調べ、疑問のあるものについてはきちんと調査し、対応策を実施した。そのために、まず調査の初期の段階で対象設備をもれなくリストアップし、生産設備の場合は固定資産台帳からリストアップすることや、測定器の場合は計量管理システムデータからのリストアップをおこなった。そして、関係する技術部門がリストに基づき直接現場で一点一点の対策要否の判定を確実に行った。

マイコンチップを内蔵した設備も多数稼働しており、各種の設備とパソコン等を組み合わせてシステムとして稼働しているものもある。設備製造メーカー等と協力し、設備単体及びシステム化された設備、ラインの徹底的な洗い出しを実施した。

第二ステップは、トータルサプライチェーンに

対する対応状況の確認と問題点の洗い出し及び対応策の実施である。インターネットによる商取引やデータ授受が行われている今日、社内の対応が完了しただけでは Y2K 問題の影響を免れることは出来ない。部品、資材等の供給先を含めた対応に注意を払わなければならない。自社の製品は、一般にこれらのメーカーからの部材、部品、製品及びソフトウェア等によって完成されるものであり OEM メーカー、部品・部材メーカーからの製品、部品、材料供給のストップ、そして電力、ガス、水道等といったインサプライヤからのエネルギー供給が停止することになると、その影響は工場システムの停止、ひいては事業活動全体の混乱といった事態へと繋がり、そのインパクトは計り知れないものとなる。

第三ステップは、危機管理計画の作成である。万全な対策を講じたとしても 2000 年 1 月 1 日を迎え全てがうまく行くとはい限らない。即ち、いかに周到に安全対策をおこなっても、先述のように Y2K 問題に見舞われた取引先からの重要部品がストップするかも知れず、ある程度の「抜け落ち」や「もらい事故」があることを覚悟して、それから生じるであろう生産の混乱を想定し、不測事態に備えるための危機管理計画の立案、対応策の準備を行わなければならない。

3-3 Y2K 問題は経営問題

前述のようにマイコンチップの中にもコンピュータと同様の問題が発生する可能性が指摘されており、これを使った設備・装置等の誤作動や停止から、連鎖的不測事態の拡大、ライフラインの切断、サプライチェーン等物流の停滞、生産の停止等のトラブル発生も考慮しなければならない。すなわち、企業にとってみれば、Y2K 問題は業務継続のための経営問題として捉えな

ければならないのである。この意味からも、事前の対応策、社員に対する教育啓蒙を含め、危機管理計画の必要性に目が向けられた。

Y2K 問題対応の危機管理計画とは、Y2K 問題の発生を極力防止する事に加え、Y2K 問題に起因する様々なトラブルが発生しても、自社の事業を継続できるようにするための計画である。

自社システムに障害が発生しないよう風潰しに修正を行い、模擬テスト等も実施し、万一障害が発生した場合にも、手作業も含むバックアップ・システムを備える等の措置を事前に用意する必要があった。また、サプライチェーンにも考慮し、納入業者、生産委託先、運送業者、金融機関、重要顧客等の Y2K 問題対応も調査して、不備な場合は善処を求めるほか、在庫量の調整や、代替業者の準備等も検討した。これに加え、電気、水道、交通機関等のライフラインが止まったり、ビルのエレベーターが停止することまで想定しての対策もおこなった。

加えて、2000 年 1 月 1 日前後の出勤体制をも含めた全社対応計画、社長をトップとする緊急対策本部等の設置と、それに対する情報集中システムの構築も準備する必要があった。

3-4 情報公開

米国では証券取引委員会 (SEC) が企業の Y2K 問題対策についての情報開示を義務付け、ていおり、1998 年 10 月下旬には、「Y2K 情報公開法」(Year 2000 Information and Readiness Disclosure Act) を制定した。この法律は、① 2000 年問題に関する情報の開示が善意である限り、その情報が誤りであったとしても、その情報を訴訟の根拠として用いることはできない ②適切な告示をすれば、1996 年 1 月以降に行っていた情報開示をもって、本法による情報開示と見なす ③インターネットの Web サイトを

情報開示の手段と認める ④Y2K 問題に関する企業間の情報交換を独占禁止法の対象とはしない。などを内容としている。

このように米国では、企業の情報公開内容に対する免責規定を設けることにより Y2K 問題に関する情報開示を社会全体として進める環境を整えたのである。

一方、この法律は、一種の弁護士対策という面も持ち、「訴訟社会」としての米国の特徴を反映したものである。

日本には、残念ながら法律の制定はなかったものの、東京証券取引所が、国内上場企業全社に対し、決算発表時に ①Y2K 問題への対応方針 ②取組み進捗状況 ③これまでの対応費用と今後支出が予想される金額、資金調達方法 ④最悪の事態の分析と危機管理計画の内容。を主な開示項目とする決算短信への資料添付を行うように要請した。

また、インターネットのホームページを使つての関係情報の公開を、各企業が自主的に進め、自社の取組みを社会に知らせた。インターネットが危機管理広報に極めて有効に機能したと思われる。

IV. 政府の Y2K 危機管理施策

日本におけるこうした企業の対応策、危機管理計画の策定、特に中小企業のそれは、一般的には政府の指導に負うところが大きかったと言える。

1998 年 7 月 30 日に発足した小渕内閣は、同年 9 月 8 日に「西暦 2000 年問題に関する顧問会議」を設置、同会議での諮問を受けた形で、9 月 11 日には小渕首相自らが本部長をつとめる高度情報社会推進本部において「西暦 2000 年問題に関する行動計画」を発表した。

この「行動計画」では、Y2K 問題への対応

について更なる周知徹底を行ない、官民双方に具体的な行動を求めている。中央官庁に対しては、重要度の高いシステムに対し期限（1999 年 6 月末）を決めて対応完了と模擬テストの実施を要請し、地方を含めた官全体では、模擬テストの実施や四半期ごとの報告、不測の事態が生じたときの危機管理計画の策定といった具体的な行動を要請した。

民間に対しても「総点検事項」を提示し自主的な対応を促し、その上でライフラインなど社会経済活動上重要な分野については、所管官庁が業界団体を通じて模擬テストの実施、危機管理計画の策定、対応状況の情報提供などの徹底的な対応を求めた。しかし、この「行動計画」は、危機を発生させないための事前措置、いわゆる「安全管理」が中心となっていた。

他方、政府は、98 年度より中小企業庁を中心として、Y2K 問題対応のための中小企業支援対策を打ち出した。具体的には、システムエンジニアの無料派遣事業や、全国の中小企業地域情報センターを窓口とする無料相談、Y2K 問題に対応してコンピュータ等を入れ替える中小企業への特別な融資、コンピュータの入れ替え等の際の税制措置などである。この中で Y2K 問題に対する特別融資制度を例に取れば、従来より都道府県が、中小企業の設備近代化のためにリース事業や割賦販売事業を行ってきた制度を利用し、通常より 5%低廉なリース料などを設定するほか、保証や担保についても要件を緩和するという内容になっている。この他、中小企業金融公庫や国民金融公庫などの政府系金融機関による低利融資制度は、Y2K 問題に関して担保要件を大幅に緩和する特例を設けた。

このような、「安全管理」中心の対策から、危機が発生した場合の対応おも含めた「危機管理」の対策への転換は、98 年 11 月の第 2 回「西暦 2000 年問題に関する顧問会議」であった。

ここで、危機管理計画策定のための作業部会が設置（98年12月）が決められ、企業の危機管理計画に関する具体的指針の作成、危機管理マニュアルについての詳細な検討が行われた。日本がこれまで得意としなかった危機管理という分野であり、とすると危機内容の想定や危機発生時に備えた対応策の策定を怠りかねないとする認識のもと、99年4月の第4回顧問会議において「企業のための危機管理計画策定の手引き」、いわゆる危機管理マニュアルが、公表された。これは、主に中小企業向けに作られているが、企業の危機管理計画の策定に関し、分かりやすく雛形等を載せつつ示しており、官邸のホームページ⁷からもダウンロードできることなど、これまでにない取組みであった。

しかし、内容的には電気、水道等の社会インフラ停止の際の対応に關しての危機管理計画策定の記述が抜け落ちている点は、極めて残念であった。

いずれにしろ、政府が企業に対して危機管理計画策定の具体的なマニュアルを示した事は、日本の危機管理史上初めてといえるものであり、これによって日本の企業の多くが初めて危機管理の体系的な考察と危機管理計画の策定をおこなったことは、高く評価されるべきことと思われる。（注）

その後、もう一つ日本の危機管理史上画期的なことが行われた。それは、99年10月29日高度情報通信社会推進本部決定として、「コンピュータ西暦2000年問題に関する年末年始に向けた準備について」である。今度は一般国民に対して、国民生活における危機管理のあり方が示されたのである。これは、主要一般紙に大きく掲載され、小渕総理の写真と共に社会インフラの停止の際の対応も含めた国民のY2K問題に対する対応準備の具体例が示され、国民の危機管理に対する認識を深めたと言える。

V. Y2K 問題からの教訓

以上述べてきたような対策を官民挙げて実施してきた結果、Y2K問題は、世界全体で大きな事故やカストロフが発生すること無しに収束した。これは、世界中が第二次世界大戦以来の警戒態勢を引いて、莫大な資金と労力をかけ、情報化社会固有の危機を押さえ込んだ最初の成功例であったと言ってよい。

この事はたいへん喜ばしい事であるとともに、関係者による対応作業の徹底、安全管理の賜物であって、これらが行われなければ確実に世界は大混乱に陥っていたであろうことを忘れてはならない。

一方、社会的影響が少なく済んだもうひとつの理由は、埋め込みチップのトラブルが予想より少なかったことがあげられる。

報道された範囲では、ライフラインの停止（電気、ガス、通信、交通等）、企業間連鎖による大規模な生産停止、生命に関する医療関連のトラブル、風評災害（取り付け騒ぎやパニック）等の発生は、ほとんどなかったようである。

しかし、社会的影響は少なかったものの予想した通りのトラブルが発生したことも事実である。

そしてその多くが、対策漏れや修正時のうっかりミス、油断や先入観、誤った自信等に起因のものであり、危機管理において往々にして陥りやすい人間的ミスであったことも指摘しておきたい。

また、危機管理における広報の問題も今回多くの教訓を残した。

政府による1月1日の午前1時の安全宣言は、全体的にはY2K問題に対する国民の不安を軽減し、二次的被害の発生をなくす効果があったと思われる。

しかし、反面安全宣言の後、急速に国民の危機管理意識が薄れたという副作用も生じている。

また、今回インターネットのホームページによる政府、各機関、企業等の情報公開、広報活動は、極めて有効に働いたと思われる。危機管理の広報ツールとしてのインターネットは、今回で確実にその地位を固めたと言える。

危機管理の面から言えば、一部のトラブルを経験した企業や自治体は、トラブル発生後の対応も経験したが、多くの企業や自治体は、安全管理（リスク軽減策）が成功したため、トラブルが発生せず、実際に危機管理（狭義）を体験できず、自分たちの作った危機管理計画が十分だったかどうか評価できなかった面はある。

一方、Y2K問題は、現代ネットワーク社会、インターネット社会の弱点を露呈した。

たとえば、途上国の対応遅れは、先進国と途上国の情報化格差を明らかにし、また実際には発生しなかったが、ウイルス、サイバーテロへの心配は、インターネットの無秩序状態とセキュリティ問題を、インターネットの対応不安は、その責任関係の不明確さを再認識させた。

また、コンピュータの進化過程から見ると、90年代における最新のネットワークコンピューティングも、50年代からのメインフレーム・コンピューティング、70年代からのダウンサイジング、マイクロチップ、といったY2K問題を内包した古い構造基盤の上に成り立っていたことも明らかになった。

Y2K問題が、2000年という世紀の節目における社会の大きな転換の象徴的出来事であった事は間違いない。別言すれば、現在構築中のネッ

トワーク社会システムの頑健性を調べるきわめて意味深いリトマス試験紙だったと言える。

19世紀の軽工業、鉄道に代表される時代も、20世紀の重化学工業、モータリゼーション、家電に代表される時代も、その転換点、節目には不況や、戦争と言った出来事があった。そうした意味でY2K問題は、21世紀の知的産業、情報化社会へのブレークスルーのための関門だったのである。

新しい技術が社会を変革する時期には、リスクはつきものである。リスクをミニマムにする努力は怠ってはいけないが、リスクを恐れるあまり、技術の進歩を遅らせるようなことがあっては、尚更いけない。次世代のネットワークは、柔軟性を持ちながら、様々なリスクに対して強固なものを構築しなければならないが、これも技術の進歩があって初めて実現できるものであることを忘れてはならない。

(注)

一方、国家としてのY2K危機管理の必要性も問われることとなった。このような中、筆者も参加し、国際大学グローバルコミュニケーションセンターの「2000年問題研究会」危機管理計画ワーキング・グループが、「国としての西暦2000年問題危機管理計画策定に対する提言—危機管理体制と対応すべき7つの危機—」という提言（「GLOCOM2000年問題研究会」<http://www.glocom.ac.jp/proj/y2k/>参照）を小渕首相に提出した。

こうした動きに対し、政府も、99年7月30日「コンピュータ西暦2000年問題に関する危機管理体制の強化について」を高度情報通信社会推進本部決定として公表し、国としての構えを示した。

【統一論題研究報告2】

分散開発環境におけるコントロールの監査について

柳 田 隆 憲

第2次森内閣の重点課題にIT戦略が組み込まれ、国も企業もLANやインターネット等のネットワークを利用したコミュニケーション環境が整備されるものと予想される。今月中にはIT戦略会議が発足の方針でもあり、情報システムの開発プロジェクトにおいても、コミュニケーション環境を利用し、物理的にはなれた場所で同時・並行的に行う開発方式が増えると思われる。

このような分散開発環境においては、関係者の間で十分な意思疎通が図れなくなったり、システム開発理念、目的、標準が徹底されなかったり、またお互いの置かれた立場、経営環境、歴史環境の理解不足の原因によって、開発しているシステム開発間で不整合が生じたりするリスクが高まるとされる。開発業務を円滑に遂行するためには、これらリスクを低減する事が必要であり適切なコントロールが求められる。

またこのような状況を踏まえ、分散開発環境におけるコントロールが適切であるかどうかを確かめる監査システム、システム監査人が必要になってくる。

私は2000年3月15日、約40年勤めた旭化成〈株〉を退職した。現在はシステム監査技術を学習し、製造業、非製造業、自治体の創発性の研究を目的としての健全な情報システムの構築に寄与したいと考えている。

昭和8年旭ベンベルグ〈現在の旭化成〉と同

時誕生した、延岡市も平成10年に4年制大学（九州保健福祉大）を誘致し、産官学のシステムを整えた。

来夏には全国規模の学会を3学会開催の予定で、成功させるためのプロジェクトチームもスタートしたようである。

またJA高千穂は農家のパソコンとJA本社のホストコンピューターを電話回線で結び、農業経営支援を立ち上げる。

第1の波、第2の波、第3の波の波頭を目前にしての対応として、旭化成の事業構造転換戦略で体験した分散開発環境で発生するリスク、不整合、コントロール、対策等について報告書としておく事とした。

生物の進化とは種社会を単位とした生物の世界の歴史的発展であるの立場を正として、広い視野からの種子探索が可能な環境である。

その様なおり平成12年6月21日、九州通商産業局より「九州産業技術白書」が発表された。素晴らしい指導方針であり、共鳴できる。以下に紹介する。

（課題）

民間部門の機能の強化／米国に比べて大学等の研究成果の地域への波及が遅れているため技術シーズの発掘と産学官の連携による企業への技術移転／研究開発プロジェクトの一層の推進のため、産学官連携を行いうる人材（コーディネーター）不足等

特定の分野で世界レベル研究開発企業を輩出するものの、厚みのある企業群の形成が不十分。(新たな動き)

大型研究開発プロジェクトの活性化／TLOの推進／大学等のエージェンシー化／進むベンチャー企業の研究開発意欲
(進めるべき方向)

九州の頭脳強化／アジアの頭脳ゾーン形成の加速化を目指した展開が急務。
以上

発生するリスクと分散開発環境を必要とする背景

リスクには投機（戦略）リスクと純粹リスクがあり、構造改革（事業構造転換）を目的した分散開発環境に発生するリスクは投機（戦略）リスクといえる。

何が問題なのかを明確にする状況をつくり、構造改革を実現させる。この場合のリスクは組織の仕組み、人の精神、認識からくる錯誤、ズレが原因となり発生する、利害関係者全体の調和が必要である。

利害関係者との調和とは何を意味するのか、それは、国によって、業界によって、企業によって、人によってベストプラクティスのレベルが違ふという事である。

情報システムの発達により従来の村社会は中間層を再構築（中抜き）させつつある。

従来国、業界、企業、によってなにかを判断する場合、基準が違えば当然判断、評価の結果が違ってくる事を意味していた。しかしこれからはこの違いを情報公開し、世界に認められなければ抹殺される事になりかねない。

企業では部門の組織構造による判断が、経営目的達成の全体最適からベクトルとしてあまりに外れた場合、あるいは経営の意思が伝わりに

くなくなった場合、経営統制上構造改革を行う必要がある。これらのコントロールはそれぞれの課題を、人を中心深く掘り下げ業務の改廃を考察する事が肝要である。同時にそれぞれの柱に橋を架け、個と全体のリスクを最小化する検討も不可欠になる。

このような質的關係が製造業旭化成と系列建設業旭エンジニアリングに発生していた。

旭エンジニアリングは旭化成が日本高度成長期、技術導入の建設工事を担当したグループの自立経営模索型建設業である。

内部構成は市場にて自立を目指すエンジニアリング事業部と物造りの製作事業部そして社内建設工事、社内保全専門の保全事業部からなっている。又上部機関として基本設計グループ生産技術本部を旭化成に残し、特長をユーザー型エンジニアリングとして分社した。

シーズ探索型研究、アカデミズムと産業技術のコウディネートは初期の段階では発芽の兆しはあったが職権を持ての画一的評価システムの前に姿を消し、製造の与件を只履行する約束履行型部門となり、前例重視の「ことなかれ主義」に沈滞した。保全事業部は他事業部の管理部門兼資金供給の担保部門になった。

同様に上部機関も実績重視のニーズ対応型技術検討集団になり、問題点を発掘し新概念を製造に提示して実現させる、技術集団ではなくなっていた。

このような状況で製造業は外部環境の変化に対応能力を失う状態になった。これが分散開発環境を創り、構造改革に着手しなければならない背景である。

製造業はシーズ探索型研究室を設け、『馴染んでいる事は、よくわかっている事ではない』をコンセプトにして、外部開発系コミュニケーションとの強化を行う時期にきている。事業成長のために目的達成型の視点で基幹業務プロセ

スの発見に情熱をそそぎ、仕組みをかえる必要がある。

目的達成型管理の実現に向かって

与件された事を約束の範囲で只履行する、約束履行型管理は技術の経路依存性と固定化を原因としていきなりを呈しつつある。

現在やっている業務は必要なのか、極端に言えばやらない方が良いのではないか、と言う事である。

誰かが業務の主要分野における目的を明確に示せば、操業全体が組織化され、責任ある処置をとる事が期待できる。

究極の目的は何か、到達し達成すべき目標はなにかを読み、上位到達目票を洞察して、現状を再定義する管理がもとめられている。

元旭エンジニアリング社長相島野口研究所顧問が研究開発の生産性についての講演の紹介を次の様にされていた。(講演者 植の原日本電気顧問)

研究は人である、全社でみれば事業と技術の先行性を読めるマネージャーを如何にして育てるかが重要である。焦点の狭い部署だけの評価でなく、多くの事業への相関を読みうる人を得る事が、研究の生産性を上げる重要なポイントである事を指摘されていた。

又幾つの事業部の議論を深める課題として、[問題の基礎技術とは何か]の問いが有効であったことも紹介されていた。

現状をたえず批判的に見ることを可能にする理念を持って、工場コミュニケーションの要請を請け普遍性を目指さなければ建設業は生き残れない。

製造業は物質、資源、エネルギー、人、金、を資産にする。建設業の資産は他者を単に手段としてのみならず、目的として扱うコミュニズ

ム(営業)と、工場の基礎技術をもとに、あるいは問題ある技術の解明に、シーズを探索して世界の中で普遍的であろうと希求する技術的大志である。建設業のみで基礎技術まで探求する経営環境を創ることは至難の技である。製造業、官、学、等との外部開発コミュニケーションとの関係のなかで理念を正しながら構築していく必要がある。合目的性の追求が建設業の研究開発システムの構築には不可欠になるう。

<具体的なポイント>

- ・実験科学領域を自らの物とせず、過去の実績の枠組に現状を当て嵌めるだけの検討屋になっていないか。俗っぽくいえば本や文献のトレースである。
- ・書斎科学のレベルにとどまっている。
- ・その問題の基礎技術は何か。その基礎技術を共有する商品、事業、マーケットはなにか、を命題にしてみると事業の枠組を超えた議論ができる。
- ・その基礎技術を核としたプラントを、商品化して市場実験で技術を深める。
- ・「売る事は教育することである」命題に挑戦する。
- ・多くの事業の相関を読んだ研究になっているか。
- ・基幹業務プロセス 支援業務プロセスは並行して進んでいるか。
- ・九州産業技術白書(平成12年6月21日)を受けて。

研究という名の仕事(モデルⅠ)

製造業・非製造業・自治体・創発性の研究

自治体 焼却発電施設〔乾溜ガス化焼却炉〕による広域ゴミ焼却炉・産廃焼却炉の設置

非製造業 乾溜ガス化焼却炉の研究開発
・建設

製造業 カーボン・テクノロジー基礎

研究・商品化（カーボンウイ
スカー・ナノチューブ）
基礎技術研究所 一物質の商品化を目的とする。
（製造業サポート）
超高温燃焼・熱分解の解明
気層化学反応の解明
野外科学研究所一システム、シーズ探索型の研
究開発 （製造業、非製造業
支援）
産廃処理
リサイクル
エネルギー
ゼロ・エミッション
介護福祉

下図は KJ 法の W 型思考法である。開発の
対象をシステムにして課題を上げてみた。生産
技術本部、旭エンジニアリングは野外科学領域
になるはずである。

＜各セクションの課題＞

- A-B-C その部門工場の問題は何か。
C-D 問題解決の基礎技術は何か。
D-E 公的研究所 大学 製造業の生産
技術に共有の技術はないか 提供でき
る部門はないか。
E=F 研究者間のネットワークづくり 基
礎技術者 主任研究員の人選
F-H 部門工場の休転 環境設備市場 建設
物件 病院 公共投資

プロポーザターの実例

1-1. 製造業、基礎技術研究所殿、＜一 野 外科学研究所（仮）

カーボンテクノロジーへの事業進出を強く期
待します。

プロセスの安全運転の指導、特に火災、爆発
の可能性のあるプラント（発電ボイラー、廃液
焼却炉、高温熱化学反応器）の研究開発及びト

ラブル対策の仕事を担当してまいりました。燃
焼、焼却反応の解明すべき基礎技術に高温中の
土類塩の挙動があります。

燃焼反応、焼却反応のトラブルはこの微量成
分の挙動に関する基礎技術が未解明の状態で、
構造や運転条件が決められている所に問題があ
ります。まさに熱と光にかかる雲です。

塩類に相当する物質を商品（ウイスカー、ナ
ノチューブ、カーボンファイバー等）とする事
業が社内に醸成される事を強く期待します。環
境のサーマルリサイクル技術と、物質生成の基
礎技術との情報交換が研究の生産性を高め、継
続した技術革新に寄与すると思います。旭エン
지니어リングは廃液焼却、高温熱回収のパイロッ
ト・プラントを妙田に設置し、シーズ探索型研
究部門の設立準備を行っています。

1-2. 動力部燃料転換プロジェクト殿←野外科 学研究所〔仮〕

L 工場廃液焼却炉の熱回収ボイラー設置にて、
廃液の発電ボイラー燃料化の検討を開始し支援
体制を確立する。B 工場廃液焼却炉の高温熱回
収改造計画においては、カーボンテクノロジー
事業 GR とのコミュニケーションを企画、シー
ズ探索型研究システムの基盤検討をおこなう。
目的は建設工事重視から研究開発重視に事業構
造転換することである。

現在更新が予定されている環境設備計画を、
既存発電ボイラーの廃液燃料化技術確立を実現
させる方向にし、さらに獲得した技術的種子に
より新規事業創出に展開する。そして事業創出
拠点としてのシーズ探索型研究部門設立を説く。

1-3. 勤労教育担当＜一野外科学研究所〔仮〕 パイロット実験の報告の一部

旭エンジニアリングの実験場で B 工場の焼
却炉建設のため幾つかのパイロット実験をやっ

ています。この実験には多くの部門が参加しています。

旭化成〔延岡〕— B工場研究者、オペレーター、生産技術設計者、旭エンジニアリング

旭エンジニアリング〔東京〕— 営業、技術部設計者 工事業者

まさに、KJ法の野外科学実験場です。お互いに違いを確認し、共鳴現象もある様です。

旭エンジニアリングの焼却炉事業は社内焼却炉のトラブル対策を事業目的としている事でも

あり、さらに事業理念を深めたいと思います。

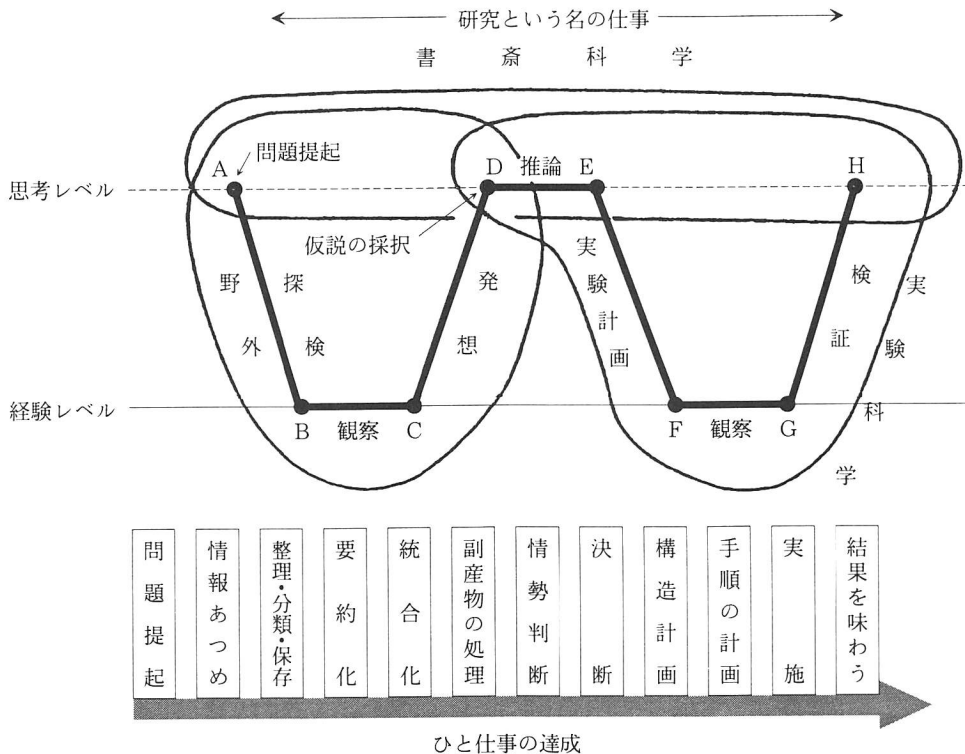
一見問題は無い様に見える生産技術の、さらに深層の問題への対策として、この実験により技術者相互の共感、体験の共有による意識と認識の深化と言う過程をとしておきます。これは将来生産技術と社会の界面に問題が出てくる時、個々の技術者が取るべき深みのある有機的対応へのトレーニングでもあります。現在起きているのは、世界に生きるための分業の再編成です。

1・分業開発環境のリスク

- ① メンバー間の意思の疎通が図れなくなる。
- ② システム開発の標準化が徹底できない。
- ③ サブシステムの不整合が発生する。

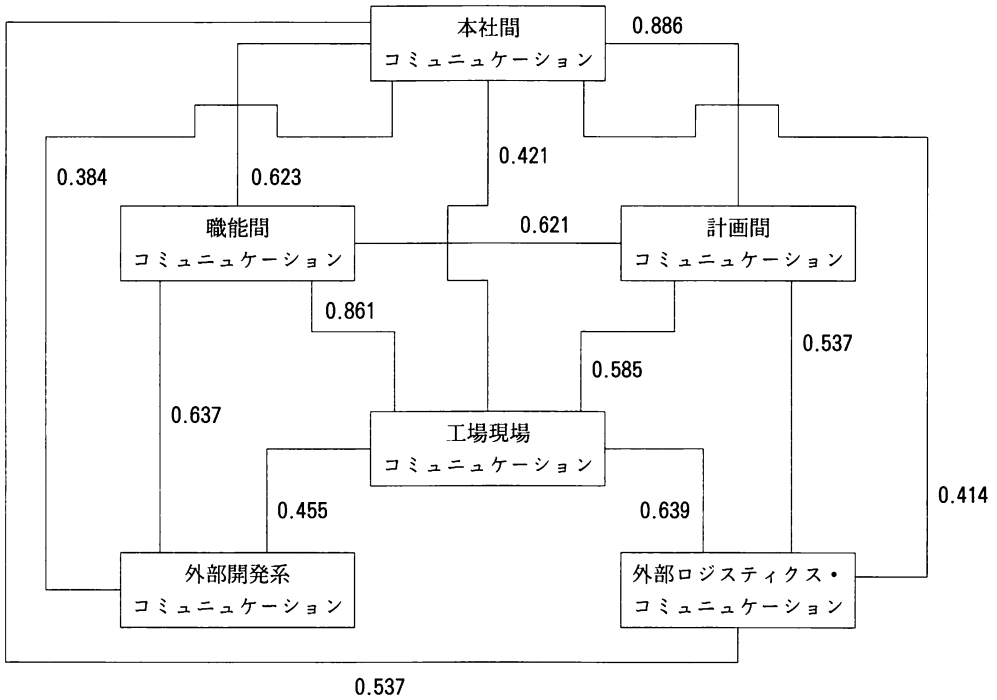
2・分散開発環境のコントロール

- ① 開発標準マニュアルの提示、教育
- ② 定期的な報告、会合、打ち合わせ
- ③ 共有情報システムの構築
- ④ トラブル発生時〔部門の改廃を含む〕の通知体制変更があった場合の連絡の徹底



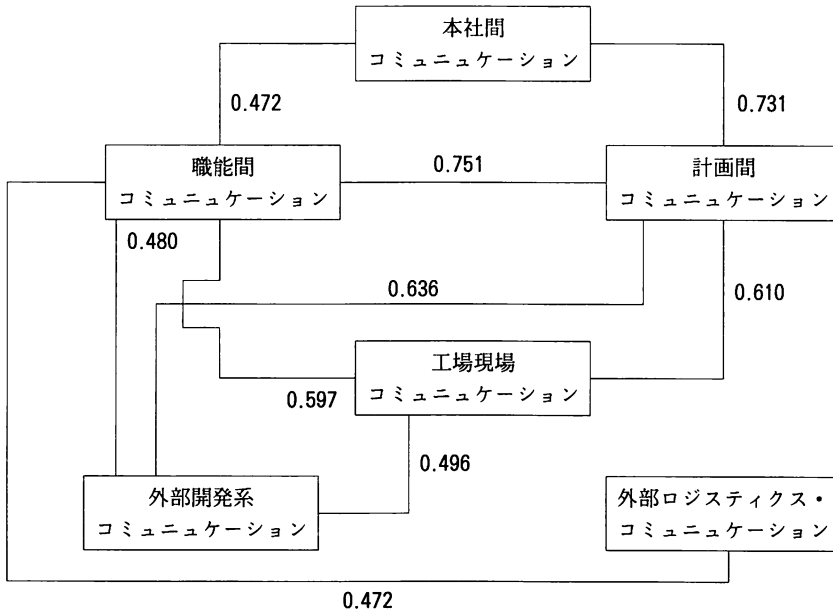
図表 (a) ーキャッチアップ型製造業のコミュニケーション相関図

日本



図表 (b) ーフロントランナー型製造業のコミュニケーション相関図

アメリカ



【自由論題研究報告1】

北朝鮮の軍事戦略

杉之尾 宜 生（防衛大学校）

I. はじめに

北朝鮮の政治情勢について平成12年版『防衛白書』は、金体制の権力基盤が不安定であるという従来の見方を大きく変更して、北朝鮮は経済情勢の不振にも拘らず政治情勢は安定しており、金正日の権力体制が崩壊することは当面ないという見方を示している。平成12年(2000)6月13日、韓国の大統領が、北朝鮮の平壤を初訪問し金正日労働党総書記と歴史的な会談を行ったことで、南側では恰も朝鮮半島に平和が訪れたかのごとき心理的雰囲気醸し出されている。

しかし、北朝鮮の労働党機関紙、労働新聞の本年7月8日付は、故金日成主席の死去6周年にあたって社説を掲げ「軍事優先政治」の意義を強調するとともに、「われわれ式の政治体制、われわれ式の経済構造、われわれ式の生活様式」の堅持を呼びかけている。社説は、同国の最高指導者、金正日労働党総書記の「領導」により、故金日成主席の思想と念願は「輝かしい現実へ転換している」と述べ、「敬愛する将軍（金総書記）の軍事優先政治」があるため、偉大な領袖（金日成）の革命偉業が輝かしく継承され完成しているということを鉄の信念として胸に刻み、将軍の思想と領導に限りなく忠実であるべきだ」と主張している。

経済的困窮にも拘らず金体制の政治支配体制は磐石で、その「軍事至上主義」に些かの変貌も窺うことはできないことを踏まえ、先ず朝鮮戦争における金日成の誤算と、彼が朝鮮戦争から学んだ教訓等を、次いで現在に至る軍事路線の展開経緯を瞥見したうえで、北朝鮮が採用する軍事戦略の概要を報告する。

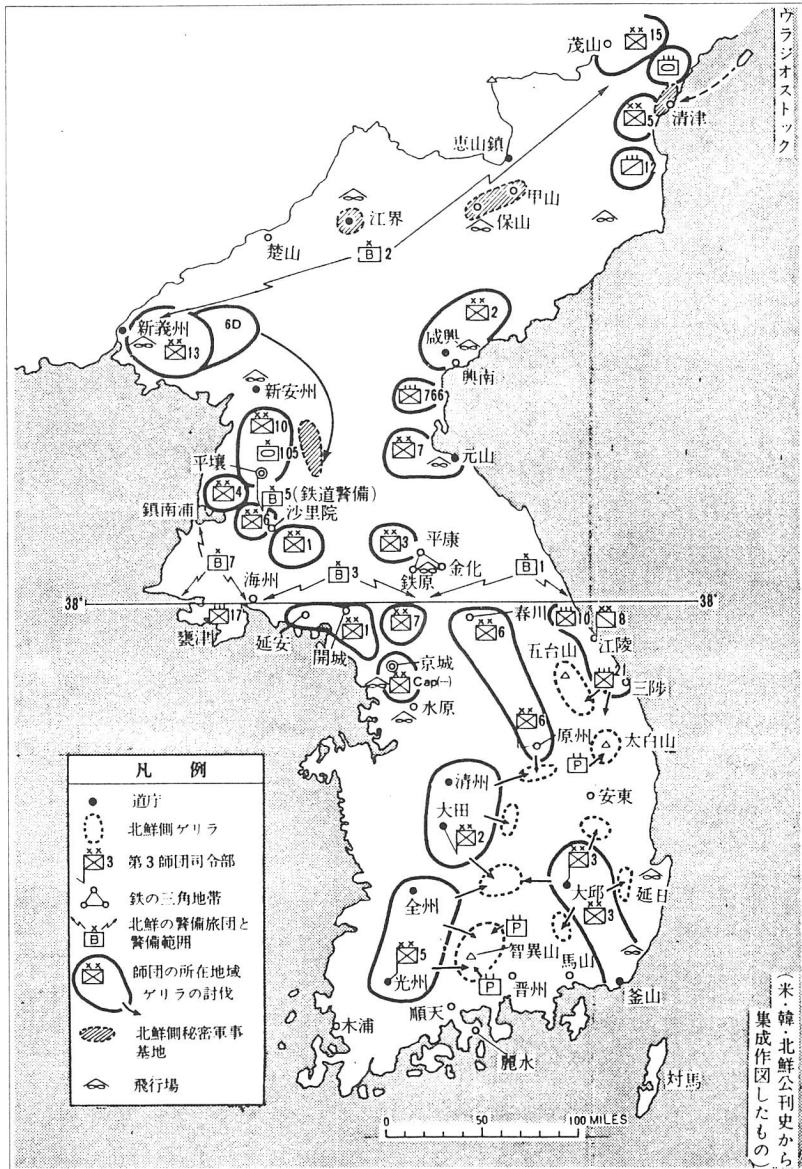
II. 朝鮮戦争開戦意志決定過程 における誤算とその教訓

1. 開戦直前における相対戦闘力

地上軍は、北の歩兵10個師団、機甲1個旅団、機甲1個連隊等、兵力135,000人に対し南の歩兵8個師団、兵力98,000人（北の73%）で、問題は北の戦車150両に対し南の0両、野戦砲600門に対し89門（北の15%）、迫撃砲1,800門に対し1,200門（北の60%）であった。空軍は、北の航空機180機に対し南の32機（北の10%）、海軍は、北の哨戒艇16隻に対し南の哨戒艇4隻、掃海艇10隻、敷設艇10隻、揚陸艇1隻で、陸海空の総合的な戦闘力では、北が南を圧倒していた。

南北の軍勢力整備は、北がソ連の指導のもと当初から武力南侵を基本方針としていたのに対し、南はアメリカの指導のもと治安維持と防衛を基本方針としていた。右図は、1950年春における南北両軍の兵力展開図である。特に注目

1950年春における南北両鮮軍の配置図



すべきは、韓国の国内に展開されていた北朝鮮軍のゲリラ部隊の存在である。

金日成は、圧倒的に優勢なる相対的戦闘力をもってすれば、38度線の突破と韓国の首都ソウルの占領は至短時間で可能と判断していたが、最大の阻害要因はアメリカ軍の介入の可能性であり、次いで正規軍による在来戦（正規戦）の

みによる全韓国領域の軍事占領の可否が懸念事項であった。

2. アメリカ軍不介入の誤判断

トルーマン米大統領は、軍要人の朝鮮半島からの米軍撤退反対の意見具申、韓国の李承晩大統領の軍事援助要請を無視し、1949年6月29

日、約500名の軍事顧問団を除き野戦部隊を撤退させてしまった。更に1950年1月12日、アチソン米国務長官は、アジアにおけるアメリカの防衛線を韓国と台湾を除いた線に設定し、これを公に宣明をした。これら一連のアメリカの行動が、金日成をして「北が韓国を攻撃しても、アメリカは軍事介入しない」という情勢判断に至らしめたものと思われる。

3. 南朝鮮人民一斉蜂起の誤判断

金日成は、南朝鮮労働党の指導者朴憲永の「北朝鮮人民軍の38度線突破という正規戦に呼応して、かねて韓国内の全領域に培養維持してきた反韓反米のゲリラ組織が一斉蜂起するとともに、韓国軍の内部に培養維持してきた労働党の秘密組織が寝返りの反乱に決起するという、非在来戦（非正規戦）を敢行する準備が完整した」という秘密報告を受けていた。

金日成は、この朴報告に基づき、人民軍の38度線突破と同時に韓国内部は混乱に陥り、人民軍の正規戦により朝鮮半島の南部の全領域を軍事的に占領するまでもなくカイライ政府は内部崩壊し、全半島の武力統一は、開戦から3日以内に成就すると確信した。そこで金日成は、1950年3～4月、モスクワに滞在し、スターリンにこのことを報告し、武力南侵についての許可を求めたのであった。

スターリンは極めて慎重であって、アメリカ軍の不介入と毛沢東の支援協力の確実が南侵の前提条件であり、かつソ連の介入は決して期待してはならないと、金日成に釘を刺している。そして同年5月15日、金日成は北京に毛沢東、周恩来を訪ね、南侵への支援協力の約束を取り付け、南侵への条件は整えたのであった。

4. 北朝鮮軍の南侵の現実

1950年6月25日午前5時頃から38度線全

域にわたり、北朝鮮軍の7個歩兵師団、1個機甲旅団等、兵力11万人余と戦車・装甲車約240両が南侵を開始した。韓国軍は、完全に奇襲され、特に北朝鮮軍の戦車T-34に対しては全くなす術がなく、6月28日午前11時頃ソウルは、完全に北朝鮮軍に占領されてしまった。

西側諸国の戦史研究家たちの素朴な疑問は、北朝鮮軍はソウル占領後、何故迅速に戦果を拡張し韓国軍に対する果敢な追撃を敢行することなく、7月1日未明まで貴重な時間を空費したのであるかということであった。

ソ連の崩壊後、ソ連側の機密文書が公開された結果、北朝鮮軍の南侵作戦計画は、ソウル占領までのものしか策定されていなかったことが判明した。理由は、ソウル占領までの間に韓国は内部崩壊し、武力統一は成就するというのが金日成の情勢判断であったというのである。つまり韓国内部に培養維持しておいた北朝鮮の第5列部隊が決起し、韓国は戦線の後背地域において瓦解するであろうというものであった。

ところが朴憲永が金日成に対し報告したような事態は、生じなかったのであった。このことが主たる理由で、後に朴は処刑されている。

正規戦と非正規戦の同時生起という金日成の南侵構想が具現しなかったことについて、彼は痛く反省し、これを教訓とし正規戦と非正規戦の配合による「全地域同時戦場化戦略」の更なる充実完整に努力を重ねることになった。

Ⅲ. 国防における自衛

北朝鮮は、憲法第3条において「主体思想を指導方針とする」としている。

金正日は、「主体思想」とは「金日成主義」の真髄をなすものであり、金日成の革命思想を金日成主義と定義付けたのは、自分であるとしている（1979年10月2日、党の理論活動家と

の談話)。このことから、金正日は金日成思想の忠実な後継者であるとされている。金正日の戦争観は、レーニン・スターリン・毛沢東の影響を受けた金日成の戦争観、すなわち「戦争不可避論」と「正義の戦争論」そして「アメリカとの一戦も辞さない」ことを覚悟して、「南朝鮮の解放（革命）」を成し遂げることに収斂される。具体的には、主体思想における「国防の自衛」とその実践方法である「4大軍事路線」を継承発展させる構想である。

金正日は、全人民の武装化をより高い水準で実現するため、労働者を様々な武装組織に所属させ、「国全体に軍事を重視する気風を確立し、全人民的防衛態勢を堅固にし、軍民一致の伝統的美風を開花させていく」と強調し、次の4大軍事路線の具現徹底を期している。

- (1) 全人民の武装化
- (2) 全国土の要塞化
- (3) 全軍の近代化
- (4) 全軍の幹部化

4大軍事路線を標榜する北朝鮮の武装勢力は、正規軍である「朝鮮人民軍」と、準軍隊である「労農赤衛隊」、「赤い青年近衛隊」、「人民警備隊」、「教導隊」等からなる。これら武装力の使命は、「勤労人民の利益を擁護し、外からの侵略から社会主義制度と革命の獲得物を保衛し、祖国の自由と独立を守ることにある」（憲法第59条）とされている。北朝鮮の武装力の目標、すなわち「軍事方針」は、党の「革命的民主基地路線」に従属する「南北朝鮮の革命的統一」にある。

金日成は、朝鮮戦争休戦協定成立後の1955年4月の労働党中央委員会第2期4月総会で、「革命的民主基地路線」を最高戦略テーゼとして標榜し、革命の基本任務は「南半分の人民を帝国主義的及び封建的圧迫と搾取から解放することによって、祖国の民主主義的統一と完全な

民族的独立を達成する」と規定し、次いで戦略路線は、「我が革命の根源地である北半分の民主基地を政治的・経済的・軍事的に一層強化し、これを帝国主義とその手先の侵略に反対して、共和国北半分を防衛する強力な力量に変えるばかりでなく、我が国の統一を戦い取る決定的な力量に転換する」と規定している。

このテーゼが1972年の社会主義憲法、1980年の労働党規約、1992年の改正憲法へと継承されている。一方、「北朝鮮の武装力の中核である朝鮮人民軍は、抗日武装闘争の栄えある革命的伝統を継承した朝鮮労働党の革命的武装力である」と、労働党規約第46条に規定されており、労働党の政策的道具であるとされている。

特に北朝鮮人民軍の地上軍は、人民武力部の隷下に4個の機械化軍団と2個の砲兵軍団を含む19個の軍団司令部、特殊部隊を管掌する軽歩兵教導指導局等からなるが、この特殊部隊の兵力は、地上軍兵力の約1割に相当する12万人余と推定されており、世界最大規模の非正規戦能力を誇っている。これら政策的道具が、どのように活用されるのか、その軍事戦略を概観してみよう。

IV. 北朝鮮の軍事戦略

北朝鮮の軍事戦略は、「奇襲戦」、「配合戦」、「速度戦」からなる「全地域同時戦場化戦略」である。

1. 「奇襲戦」

金日成は、「奇襲攻撃は、原子爆弾よりも大きな威力を発揮する」と、喝破している。先制奇襲攻撃により戦場において主動権を獲得し、正規軍部隊を戦略的突破の主攻正面に投入し、非正規戦部隊を敵の後方背後の地域に投入し、第一戦線と第二戦線を同時に形成する。このた

め、奇襲攻撃の企図秘匿のため敵部隊と直接接触する最前線の全正面に、侵攻に必要かつ十分な戦力を常時集中展開し、常時侵攻可能な態勢を継続する。

2. 「配合戦」

金日成は、朝鮮戦争から得た教訓と戦後の武装諜報員の南への投入の経験から、ソ連式の軍事戦略と毛沢東式の遊撃戦を組み合わせ、いわゆる「近代戦+遊撃戦」、「正規戦+非正規戦」という「配合戦」の概念を創出した。

人民武力相の呉振宇は、人民軍創立50周年の記念報告で「金日成は、正規戦と遊撃戦、山岳戦と夜間戦、敵後方の広範な地域での第二戦線の展開と坑道による積極的陣地攻撃、近代戦の要求と我が国の実情を正確に反映した主体的かつ独創的な戦略・戦術・戦法を創造した」と演説している。

金日成は、ヴェトナム戦争におけるヴェトナムの活躍に注目し、1966年10月の労働党代表者会議において、「南朝鮮における革命」を具現するため、「配合戦」の重要性を強調し、「正規戦と非正規戦の二正面の戦い」の意義を強調した。

この教義に基づき、1967年に非正規戦部隊として第124部隊、第282部隊が編成され、翌1968年には第17空挺軽歩兵旅団が編成された。これらの特殊部隊は、3~10人一組の工作組で韓国の市町村等の行政単位、学校、企業等を活動拠点に情報収集、浸透、工作等に任務を遂行していた。これらにより実行されたのが、1968

年の「青瓦台襲撃事件」や同年10月の「うる珍・三陟事件」等である。1970年頃、これらの特殊部隊は、第8特殊軍団に改編されたといわれているが、その実態は不明である。

3. 速度戦

毛沢東は、「戦役と戦闘で即決を目指すのは、古今東西同じである」と指摘しているが、金日成も、朝鮮戦争開戦にあたり、「アメリカが介入する以前に、高度な機動力により連続不断的攻撃を加え、南朝鮮傀儡軍を攻撃・掃討し、半島南部を解放する」としていた。特に、韓国の人口の3分の1が集中し政治・経済の中枢であるソウルを正規戦部隊により3日以内に占領確保するとともに、南朝鮮後背地域は非正規戦部隊である特殊軍団により迅速に解放するという基本方針は、更に強化されている。

V. おわりに

北朝鮮の「全地域同時戦場化戦略」の全地域の中には、在日米軍基地も当然含まれており、彼が南侵を決意すれば日本列島をも戦場とすることには何等の躊躇もしないことを、我々は理解認識しておかなければならない。北朝鮮が「全地域同時戦場化戦略」の発動することを抑止するためには、「我に攻撃の意図は皆無だが、万一攻撃されれば、我は躊躇することなく彼に対し壊滅的反撃を敢行する」という意志を明示し、かつその実行能力を不断に整備練成しておくことである。

【自由論題研究報告 2】

マフィア化する日本のウラ社会組織

保 良 光 彦（日本リスクコントロール（株））

I. 暴力団対処への基本

暴力団をはじめとする、ウラ世界に根を張る組織勢力を育て大きくしていく土壌は、社会そのものの中にある。まず、このことを確認しておく必要がある。

これら勢力は、オモテ社会に無理矢理に寄生しているだけではない。オモテ社会が求め、オモテ社会が生み出すニーズを満たすために存在しているといった側面がある。

したがって、これらウラ世界の勢力を削ぐには、オモテ世界の人や企業がウラ世界の勢力を太らしていくことのないよう、その社会的存在の根源に向けての取り組みを不可欠とする。

ウラ世界の者といえども、“金”がなければ生きていけない。それどころか、これらウラ世界の勢力も、もともと“金”を求めて活動するビジネス集団なのである。その確保する“金”も、動かせる“金”も、次第に巨額になってきている（平成元年の警察白書の中では、暴力団に総収益は1兆3千億円との推定をだしているが、ある人は6～7兆円に上るだろうと推測している。バブル景気の崩壊でウラ社会に呑み込まれた“金”は数百兆円にのぼるという人もいる）。現在日本の大規模暴力団は、すべて“金”をもたらず経済力の大きい都市に生まれてきたし、その勢力の大小は経済的な基盤の大小によっ

て決まるのは当然過ぎる話である。

過去を遡れば、これらウラ社会の勢力は、企業社会の発展に伴う経済規模の拡大に合わせつつ、その活動の場を巨額の“金”が動く企業社会に大きくシフトしてきている。

当然ながら、これらウラ世界の勢力に対処する根源対策は、彼らの経済的基盤、すなわち“金”を生み出す元を断つことに求められる。“金”をもたらず元を断たない限り、そこに暗躍する組員を検挙して刑務所に隔離したとしても、そこには別の勢力がとって代わるだけの話となる。

ところで、それらウラ勢力を生み育て大きくしていく土壌が社会そのものにある以上、ウラ世界の勢力も、時代の流れ、社会経済の変化に対応して、その組織や活動形態を変化させていく。

それも社会の変化を後追いするというよりも、ウラ世界の方がオモテ社会の変化を先に受けて自ら変化するという面が強い。オモテ社会は、法律その他のもろもろの規範に拘束されているために変化への動きはにぶくなるからである。そのために、オモテ社会のメンバーは人も組織も、これら規範や世間体や従来の行動パターンの拘束のもとで新しい社会の変化から生ずるニーズに即応できない面が強い。この点、ウラ世界はオモテ社会の法や世間体にとらわれないだけ、社会の変化から生ずるニーズに機敏に対応する。

たとえば、麻薬ビジネスに代表されるように、オモテ社会の組織が「国際化の進展」という変化の後を追っている以前に、法の世界にとられないウラ勢力は、国境を越えて他の国のウラ勢力と手を結んでの裏ビジネスに利益を求めてきた。近年の我が国の暴力団は、産業廃棄物の処理、債権の取立、手形の回収、倒産整理、地上げ、紛争解決、調査などの領域にみられるように、企業経済から生じるニーズにオモテ社会が的確に対応するシステムの構築が遅れているのに対し、彼らは先んじて対応している。

企業社会の進展に伴い、企業関連の事案が容易に“金”になり、その額もケタ違いに大きくなるため、これらウラ勢力の組織は、企業がらみの分野でビジネス展開をはかってきている。

わが国では、地下経済に関する研究がすくない。また暴力団を“暴力を振るう無法者・乱暴者”の集まりという側面だけから見がちである。だが、もともとわが国で暴力団と呼ばれている集団も、江戸の昔からのルーツをみればわかるように、ビジネス集団なのである。

しかも、いわゆる暴対法によって下部構成員レベルによる暴力的脅しの行為については法律による抑止の仕組みができたが、まさしく知能的な企業向けの脅しの行為については、企業サイドの防御能力は必ずしも高いとは言い得ない。

今、アメリカをはじめ経済先進諸国の国家情報機関の三大ターゲットは、「テロ組織」「麻薬組織」「犯罪組織」に向けられている。目を世界に転ずると、これらが社会の安全そのものを根底から脅かしていることが分かる。

それゆえに、先進サミット会議では、このテロ、麻薬、犯罪組織との対決に各国が共同してあたるべきことが宣言に盛られている。

犯罪組織とは、必ずしも“マフィア型犯罪組織”に限らない。だが、わが国における暴力団も、暗躍はじめた外国人犯罪組織も、次第にマ

フィア型組織への様相を示してきている。わが国社会の安全を支えてきた地域社会の長い歴史的伝統をもつ共同防犯力が弱体化しているだけに、国家社会および企業の危機管理の側面から対処力を強めていくべきことが求められている。

II. 暴力団の三つの顔

“ウラ世界に根を張る勢力”といっても、わが国のものは、完全にウラ世界の中に潜み込んでいるものではない。堂々と組事務所の所在を明らかにし、名刺をもち、組織の構成員をも明示してきている。

歴史的にみれば、そこには「オモテ社会の合法ビジネス企業家としての顔」「オモテ社会の世話役としての顔」「ウラ社会の非合法ビジネス企業家としての顔」という、三つの顔がタブって見える。

(1) オモテ社会の合法ビジネス企業としての顔

今、わが国で最大の規模をもつ山口組が神戸港の荷役請負業・港湾労務者提供業からスタートしてきたように、わが国の暴力団の多くが建築労務者、土木労務者、炭坑労務者、港湾労務者等集めての労務者提供業をビジネスとしていた。それ以外にも、港湾倉庫業、清掃業、土木建設業、街金融業、産業廃棄物処理業、警備（用心棒）業、芸能プロダクション、映画館経営、飲食店経営、債権取立業、倒産整理屋、露天商と、多様なビジネス展開を図ってきた。

これらの多くは、荒くれ者やオモテ社会からはじき出された者を使用するとか、もめ事が多いとか、世間の評価が低いとかでオモテ社会のビジネスマンが手を出すのを躊躇する分野のものが少なくなかった。

しかし、これら事業もオモテ社会が必要とす

る健全なビジネスであるとの社会的評価が高まり、かつ、健全ならしめるための法や制度の整備、経営形態の近代化と経営モラルの高まりに応じて、オモテ社会の経営者の活動領域になってきている。

このようにオモテ社会のニーズに対応してのビジネス展開にオモテ社会の近代企業が乗り出すにつれて、そこでの主役の座から降りていくとはいえ、わが国で暴力団と呼ばれてきた勢力の親分は、オモテ社会での合法ビジネス企業家としての顔をもってきているのである。

この合法ビジネスが生み出す利益が安定していればいるほど、オモテ社会からの法的制裁が及び得ない領域に支えられて、勢力の温存力が高くなるのは言うまでもない。

(2) オモテ社会の世話役としての顔

「世間を、あまり刺激しない、敵に回さない」……これは、法の秩序維持機能が働いている社会であれば、多かれ少なかれ、世界いずれの地でもウラ世界勢力の行動に影響力をもつ。世間を刺激しすぎると、取締りの強化を招くからである。

特に我が国の博徒集団やテキヤ集団は、合法ビジネスも違法ビジネスも、オモテ社会の人を顧客としているため、その営業政策からしても「世間を敵にしない」ことを標榜する度合いを高めてきている。

そのようなイメージを加えることで、いわゆる「親分」とも呼ばれるような人物は、世間の裏表に通じ、かつ、荒くれどもを統率できる器量をもつ者として、オモテ社会にそれなりの評価を受けてきた。

そして、その力量を頼みとして、地域社会の人々からは世話役としての役割をもたされてきた面すらある。荒くれどもの抑え役、客や店の経営に迷惑をかける乱暴者やチンピラの抑え役

としての期待だけではない。もめ事・困り事の相談と解決の依頼の頼み事が寄せられた。特にもめ事・困り事には世間に秘密にしておきたい事案、オモテ社会の紛争解決の公的制度には頼れない事案が多い。これら事案の依頼先が、力量のあると評価される親分のところとなるのである。

世間のウラ・オモテと人情の機微に通じる親分は、相談相手として、あるいは紛争解決の仲介人としての力量を買われて、地域の人々から頼られる存在となる者も少なくなかった。すくなくとも、子供をもつ親として、親分をはじめ幹部級ともなれば、地域の人々から排斥を受けず、逆に地域社会の人々を守る側に立つ途をとるのは当然でもあろう。

その蓄積した巨大な経済力によって主要企業の経営者として地域経済を全面的に抑えるにいたったイタリア・マフィアや中南米・麻薬カルテルに対し、地域住民サイドにあっては就職やビジネスに関して全面的にマフィアやカルテルの世話にならざるを得ないとなる。そのような関係に立つ地域住民は、選挙ともなれば、マフィアやカルテルの意向にそっての投票となる。それだけ、政治への汚染度が高くなる。

わが国でも、地域住民とウラ社会組織リーダーとの関係においては、そのような側面がありえたということだけは付言しておこう。

ただ、誤解しないでいただきたい。今、各地で暴力団事務所の立ち退きを求める地域住民運動が盛んになってきている。これは、地域共同体の変質とも関係しつつ、企業社会に活動の分野をシフトしてきたウラ社会勢力が、今や地域住民にとっては迷惑と危険をもたらす存在となり、地域イメージの低下をもたらすものとしか映らなくなってきていることを示している。地域社会においては、かつての世話役としての顔は消えたのである。(逆に、企業社会での利

用が取り沙汰されている。)

地域住民を外敵と災害から守るための“自警団”にルーツをもちながら、次第に地域住民を食いにし、地域の人々から恐れられ迷惑的存在と化すというのは世界各地に見られる。わが国のヤクザやテキヤも、かつては地域の守護役・世話役としての顔をもっていたのである。

(3) ウラ社会の非合法ビジネス企業家としての顔

暴力団その他のウラ社会勢力の本来の姿は、非合法の領域におけるビジネスの展開にある。この世の中には、売春や麻薬が典型のように、オモテ社会の法とモラルが許さないにもかかわらず、それらを求める“闇の需要”がある。この“闇の需要”の求める物やサービスを提供するビジネスが、ウラ社会勢力の活動の場となる。オモテ社会の人や企業を拘束する法やモラルを無視し、世間体を気にしないゆえに成り立つビジネスである。

ビジネス組織としての暴力団が反社会的勢力としてオモテ社会から排斥される存在となるのは、そのビジネス展開分野がオモテ社会の健全な秩序を害する違法性をもつこと、およびビジネス展開において暴力・脅迫等の違法・反社会行動を用いることを恥じないことにある。

違法ビジネスにとって最も恐く、かつ、高つくコストは取締・検挙の手が及び、裁判にかけられ、刑務所に入れられることにある。没収制度も弱く、税金もかからないとなれば、捕まるリスクを考慮に入れても利益が大きいとなれば、その期待利益の大きさに応じてウラ社会勢力のビジネスは伸びていくことになる。

これらビジネスは、次ぎに記すように極めて多様となってきた。

- ・賭博開帳、野球賭博、違法カジノ
- ・ノミ屋（競艇、競馬などでの私設バクチ）

- ・ダフ屋（入場券などの高値販売）
- ・麻薬・薬物、シャブ屋（覚醒剤の密売）
- ・売春の斡旋・管理、密入国斡旋
- ・用心棒料、場所代の徴収
- ・取り立て屋（焦げ付き債権の取り立て）
- ・パクリ屋（手形の詐取）・サルベージ屋（詐取された手形の回収）
- ・整理屋（倒産会社に債権者と称して乗り込み、強引に金品を取得）
- ・差し押さえ物件競売への介入
- ・示談屋（交通事故の示談等に介入して、多額の礼金を取得）
- ・総会屋（株主権の行使に藉口して、会社から賛助金等を取得）
- ・新聞・雑誌ゴロ（小新聞・雑誌を発行して、ゴシップを種に金をとる）
- ・会社ゴロ（会社のミスにつけ込んで口止め料などを取得）
- ・手配師（人夫等を集めて建設現場などで働かせ、人夫賃のうわまえをはねる）

なお、これらには手段に脅迫や組の威力を背景にしているために違法性をもつものが含まれているが、合法・非合法の灰色領域での地上げや不動産占拠等、さまざまな領域でのビジネス展開が見られるところである。

近年は、企業社会の場に活動を大きくシフトし、そこに巨額な利益を得ているが、彼らのウラ情報収集のネットは驚く程のものがあ、企業および幹部の不正やスキャンダルを種にしての利得活動、上場を企図するベンチャー企業への株式投資など、時代の流れに即応してのビジネス展開が見られる。

企業舎弟とかフロント企業とか呼ばれるように、まったくオモテ社会の企業人としての装いをもちつつ、暴力団の別働隊としての連携をもつのは多くなり、オモテ社会とウラ社会の力を巧みに使い分けてのビジネス展開が多くなって

きている。

ウラ世界で違法に稼いだ“金”をオモテ社会のビジネスに投資するマネーロンダリングで動くのも、巨額にのぼっているはずである。

Ⅲ. マフィア化への道を すすむ日本の暴力団

世界を見渡せば、ウラ社会の犯罪組織は、その追求する経済利益が大きくなればなるほど、そのための手段は多様になり、知能的になり、組織的になり、組織と活動の秘密性を強めていく。その反社会性の増大は、オモテ社会の企業への支配力を強め、経済活動の健全性を根底から損なう危険性をもっている。すでに、そういう危険が現実のものとなっている国もある。企業どころか、政治・行政・警察・検察・裁判機能、さらにはマスコミが買収と脅迫によって正常な機能が危険にさらされている国さえある。

その怖さは、その収益が巨大となるにつれて、ロンダリング（洗浄）された巨額な金がオモテ社会の経済活動に投資されて、さらなる利益と影響力を及ぼすことにある。

今や、犯罪組織は、そのもつ暴力・情報力・経済力・集票力による企業社会の支配、政治や司法・行政への影響力の行使から、司法、立法、行政、マスコミと並んで、その国に大きな影響力を与える『第五の権力』と化してきたとも言われるのである。

世界的な犯罪組織としては、中南米に根拠をおく麻薬カルテル、イタリアやアメリカのマフィア、ロシアのマフィア、中国の三合会などが知られており、EUの統合でも暗躍する組織犯罪の肥大化が問題となっている。

今、全世界が、これらウラ社会勢力の跋扈に危機感をつのらせ、国をあげて組織犯罪対策に取り組んでいるのは、そのためである。

なお、これらウラ社会の勢力の組織の結合力や行動文化は、オモテ社会と表裏一体となっているため、それぞれの国の歴史と文化と経済が反映したものとなっている。すなわち、その組織構造や行動様式や活動形態は、それぞれの国ごとに異なる面を有している。

だが、オモテ社会における国際化がすすめばすすむほど、ウラ社会の勢力も、その活動形態が共通の面を色濃くしていく。

マフィアとはイタリアのシシリ島から生まれた犯罪組織を指すが、イタリアおよびアメリカにおける強固な組織力・団結力と残忍な制裁と報復によって世界に知られ、いまやオモテ社会が全力をあげて対決していかなければならない犯罪組織一般の名称として用いられ始めた。

この『マフィア型犯罪組織』は、次のような特徴をもつ

- (1) 利欲性（あくなき“金”の追求）
- (2) 反社会性（オモテ社会の法とモラル・世間体の無視、暴力の威嚇）
- (3) 組織性（階層的統制・血の制裁）
- (4) 反権力性（取締および裁判への徹底した抵抗と攻撃）
- (5) 秘密性（組織・構成員・活動の秘密厳守、フロント企業の活用）

これまで日本の暴力団は、秘密結社性の点でマフィアと大きく異なってきた。堂々と看板を掲げ、誰が組長で、誰が組員であるかが分っていた。その経済力も小さく、遊びや贅沢も含め生活のために消費されるものであった。世間を全面的に敵に回すことを避け、警察の取締捜査には従順に従う、というのが組運営の基本にあった。

これに対し、マフィアは、組織も活動も絶対秘密を基本とし、警察にも銃を含む力で抵抗してきた。ウラ社会に求められる闇のニーズに対応して“金”になる、あらゆる領域にビジネス

の手を広げ、そこで得た金は生活のために消費されるレベルをはるかに超えた。巨額の利益は洗浄されてオモテ社会の経済に投資され、その経済支配力を高めていくほか、政治・行政・司法にも腐敗の手を伸ばし、社会全体を汚染していくだけの力を有するにいった。

日本の暴力団も、すでに組織と活動の秘密性を高めてきている。組織の中で、そして、フロント企業のみならず陰の出資者として支配している企業にどういうものがあり、どのような活動をしているのか、どれだけの“金”を動かしているのか、つかみようのないレベルまで達している。オモテ社会の企業が経理や活動の透明度を高めつつあるのに対し、ウラ社会の闇のビジネス集団は、その経済規模の拡大に反比例し

て不透明さを増してきているのである。

警察との対決姿勢を強めてきてもいる。

危機には、国社会レベルでの危機、地域社会レベルでの危機、コミュニティ・レベルでの危機、企業レベルでの危機、家族および個人レベルでの危機があるが、先進8カ国サミット会議や国連で『犯罪組織への対処』がとりあげられているように、今や『犯罪組織』は国をあげて対処すべき存在となっている。これら犯罪組織への抑止力が弱ければ、その弱さがオモテ社会に腐敗をもたらし、その健全さを根底から失わせる危険をもつ。

それは当然ながら、企業における危機管理の主要課題でもある。それは又、企業倫理の課題として扱われなければならない。

【年次大会プログラム】

第 9 回 年 次 大 会

——統一論題：企業組織の危機——

- ・日 時 2000 年 5 月 27 日（土）
- ・会 場 慶應義塾大学 三田キャンパス 第一校舎
- ・参 加 費 500 円

開 会 挨 拶 第 9 回年次大会大会長 黒川 行治（慶應義塾大学）

1. 自由論題報告（106 番教室） 司 会 宮脇 岑生（大東文化大学）

① 13:00～13:45 「北朝鮮の軍事戦略」

杉之尾宜生（防衛大学校）

② 13:45～14:30 「マフィア化する日本のウラ社会組織」

保良 光彦（日本リスクコントロール）

休 憩 10 分

2. 会員総会（106 番教室） 14:40～15:00

休 憩 10 分

3. 統一論題報告および討論（106 番教室） 司 会 石川 昭（青山学院大学）

③ 15:10～15:50 「企業における Y2K 問題の危機管理」

原田 泉（日本電気）

④ 15:50～16:30 「分散開発環境におけるコントロールの監査」

柳田 隆憲（旭化成）

休 憩 10 分

⑤ 16:40～17:30 統一論題討論

* 理事会を12:30～13:00 まで 107 番教室で行います。理事および監事の方は、昼食をお済ませの上ご参集下さい。

既刊「年報危機管理研究」目次

第6号（1998年3月発行）

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

第7号（1999年3月発行）

序	文——第7回年次大会に寄せて ——グローバル化時代の危機管理のあり方—— ……………高梨智弘（日本総合研究所）	i
研究報告1	——危機管理意識と深層心理 ——織田信長と日野富子にみる—— ……………八木春馬（リスク・マネジメント・システム研究所）	1

研究報告2——「企業における危機管理体制構築」

——グローバルスタンダードの危機管理制度をいかに導入するか——

.....原田 泉（NEC 総研） 10

年次大会プログラム——日本危機管理学会第7回年次大会 14

部会プログラム——日本危機管理学会第6回関東部会 15

既刊「年報危機管理研究」（第1号～第6号）目次..... 16

あとがき

第8号（2000年3月発行）

序 文——大学の危機によせて 佐藤俊夫（国土舘大学） i

統一論題の解題——人間と企業の危機 荒川邦寿（国土舘大学） 1

統一論題研究報告1——男たちの“黄昏”

——オスをメス化する「環^{かん}ホル」商品と、21世紀日本人の存在的危機——

..... 山田博士（山田博士いのち研究所） 2

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

自由論題研究報告1——危機管理の概念とわが国の対応

..... 宮脇岑生（大東文化大学） 22

年次大会プログラム——日本危機管理学会第8回年次大会 31

既刊「年報危機管理研究」（第6号～第7号）目次..... 33

あとがき

あ と が き

第9回年次大会における研究報告にかかわる論文4編を収録し、統一論題の解題とともに「年報危機管理研究第9号」として刊行する運びになった。ご執筆いただいた各位ならびに編集上の労をとられた宮脇岑生理事（大東文化大学）に対し、深甚の謝意を表したい。

なお、第9回年次大会のプログラム、既刊「年報危機管理研究」（第6号、第7号および第8号）の目次などは巻末に記したとおりである。

2001年3月18日

理事長 森 脇 彬

年報 危機管理研究 第9号

ISSN 0919-245X

発行日 2001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 © 2001年
Crisis Management Society of Japan
〒154-8515 東京都世田谷区世田谷 4-28-1
国土館大学政経学部一部
佐藤俊夫研究室

印刷所 有限会社 プリント アイ

定価 5,000 円

