

# 実践危機管理

第28号

## 目 次

はしがき —リスク感性とSRM—	・ 亀井 利明 (1)
商品の先物市場の活性化と総合取引所	・ 森 幸弘 (4)
マネー・ローンダリング対策の現状と課題	・ 松下 義行 (10)
リスクリテラシーの再構築	・ 後藤 茂之 (14)
外国人の雇用リスク	・ 和久井 憲子 (18)
リスクマネジメントの物差し	・ 山田 秀樹 (22)
最近の暴力団等と企業のあり方について	・ 竹本 恒雄 (25)
「大阪市立桜宮高校における体罰」の問題に関する一考察	・ 平岡 豪 (31)
甘い予見による未回避	・ 阿路川 芳弘 (35)
警備業とリスクマネジメント	・ 赤井 八十八 (38)
災害管理型リスクマネジメントと気概について	・ 黒田 功 (41)
危機突破と旅客争奪戦 —JALを中心として—	・ 白田 佳子 (44)
企業危機突破とビール戦争 —アサヒビールを中心として—	・ 亀井 利明 (51)
インフォームド・コンセントと医師賠償責任リスク	・ 戸出 正夫 (59)
中堅・中小企業の復元力の醸成	・ 上田 和勇 (65)
企業不祥事とメディア	・ 中村 光夫 (69)
ミッドウェー海戦における日米の危機管理の比較	・ 浅津 光孝 (75)
歴史の歪曲と日本の将来	・ 篠原 壽一 (87)
リスクマネジメントに関する経験と考察	・ 谷口 勸 (95)
NTT西日本におけるビジネスリスクとリスクマネジメント	・ 片山 俊次 (99)
トンネル事故とSRM	・ 饗庭 正 (99)
企業における海外リスクについて	・ 桑原 典子 (103)
安全安心社会の危機管理	・ 北杉 展彦 (106)
人(ヒューマン)とソーシャル・リスクマネジメント	・ 奥 賢次 (109)
高齢者雇用と年金事情	・ 三浦 真澄 (113)
国際会議と日本学術会議公開シンポジウムに参加して	・ 亀井 克之 (115)
SRM学会だより	・ (126)
一口コメントと書評	・ (40)(43)(86)(94)(98)(114)

●平成25年ソーシャル・リスクマネジメント全国大会のご案内

## はしがき —リスク感性とSRM—

知らない人からの電話の80%以上は、ろくでもない話、新聞、保険などの勧誘、不必要的なものや工事のセールス、振り込め詐欺などであろう。有り難い電話などほとんどないといってよい。最初からリスク感性を働きかせ、警戒的、被害防止的に対応せざるを得ない。

昨今の市民生活を乱す犯罪やトラブルは千差万別で、電話でさえソーシャルリスク化し、その種類や規模がますます多様化、大規模化している。

リスクマネジメントの中心は企業危機管理と家庭危機管理であるが、それは個人的危機管理と組織的危機管理が前提となる。電話による振り込め詐欺や悪徳商法などに関する対応は個人的危機管理である。それは、悲しいことではあるが、電話の相手を疑ってかかるマネジメントで、電話での短いやり取りの中で、リスクの調査・確認、リスクの処理・対応を行わねばならない。これがうまくいくかどうかは、その人のリスク感性に依存している。

リスク感性はリスクや危機に関する感受性を意味する。属にいうテレパシーとか第六感といつてもよいであろう。すなわち、ある出来事、雰囲気、状態それ自体、あるいはその要素を「あぶない」「危険だ」と予想する能力はもちろん、それがどの程度のものかを推定する能力である。人間の脳の働きには理性（左脳）と感性（右脳）とがあり、前者は学問、知識などの作用に基づくものであり、後者は天性のひらめきや直感（直観）によるものである。

リスクマネジメントは経営のノウ・ハウであるから、もちろん理性によって科学的に形成されねばならない。しかし、それだけでは解決できない場合があり、その際には感性に頼らざるを得ない。例えば、リスク・トリートメント（リスク処理手段の選択）に当たって、リスク・コントロール（危険制御）にするか、リスク・ファイナンス（危険財務）にするかの意思決定、あるいはリスクに挑戦するか否かの意思決定は100%理性に頼ることはできない。かなりのパーセントが感性や直観に依存せざるを得ない。ワンマン社長の意思決定や決断は多分にリスク感性に基づくものである。

リスクを処理する方法や手段には、リスク発生前の対応（技術操作）と、リスク発生後の対応（資金操作）とがある。前者がリスク・コントロールであり、後者がリスク・ファイナンスである。リスク・コントロールは危険制御といわれるが、これには①回避と②除去がある。リスクの回避は遮断、中止、撤退などを意味し、リスクの除去は防止、軽減、分散などを意味する。また、リスク・ファイナンスには③転嫁（移転）と④保有（受容）がある。リスクの転嫁は保険、共催、下請けなどを意味し、リスクの保有は負担、挑戦、準備などである。

くり返しになるようだが、リスクの処理には事前対応（リスク・コントロール）と事後対応（リスク・ファイナンス）との二つがあり、より具体的にいと回避、除去、転嫁、

保有の4つに分かれる。

「リスクは回避し、除去し、転嫁し、しかる後に保有する」ということがリスク・トリートメントの法則（リスク処理手段選択の原則）である。この法則をうまく作用させ、リスクマネジメントを成功に導くためには、リスクマネジメント・プロセス（作業順序）を経由しなければならない。これは次の四つのプロセスである。

①リスク・リサーチ（調査・確認）、②リスク・アセスメント（評価・分析）、③リスク・トリートメント（処理・対応）、④リスク・リカバリー（克服・補償）である。

③のリスク・トリートメントがリスクマネジメントの中心で、調査され、評価されたリスクに対してどのように処理するか（回避・除去・転嫁・保有のどれを取るか）、その結果、リスクが克服されたかどうかがリスクマネジメントの目的である。これがうまくいくかどうかは危機管理マニュアルの適否とその活用能力（人的リスク）によるものとされる。

リスクマネジメントの歴史と伝統的リスクマネジメントを学んだことのない人はとかくリスクという山に登りたいようで、未だにリスクマネジメントとクライスマネジメント（危機管理）とを区別したがり、もっともらしい解説をしている。

前者は1930年代の経営合理化目的のための費用管理（保険管理）に起源があり、後者は1960年代の国際紛争防止のための国家危機管理に起源がある。両者は1970年代のリスク巨大化、多様化、国際化、企業倒産、企業不祥事多発、社会的危険の増大などの社会的経済的環境の激変により、その区別が困難となり、相互に交換可能な用語となってしまった。マニュアルについていえば、危機管理マニュアルが一般的用語である。

危機管理マニュアルは危機管理の基本を定めた「管理マニュアル」、部門別に定めた「部門マニュアル」、業務別に定めた「業務マニュアル」、リスク別に定めた「リスク別マニュアル」の区別がある。いずれのマニュアルも難解な文章から構成されている場合があり、その判読誤り、活用誤り、消化不良などにより、とんでもない方向に企業活動が行われることがある。それは人的リスク（性格、能力、事故傾性、ストレス、フラストレーションなど）が原因となることが多い。その解決にはリスク・コーディネーション理論の活用がよい。

人間は大なり小なり、心の悩み、心の疲れ、対人関係の不調（コンフリクト）、フラストレーション、ストレスなどを抱えており、危機管理マニュアルの活用や、各種意思決定の誤りを犯すものである。これが反覆され累積されると企業は大きな損害を被る。そこで、リスク・コーディネーションという「心の危機」に対応するノウハウを利用し、その選択的活用が望まれる。

これは、①セルフ・コントロール（自己管理、自己責任）、②危機管理カウンセリング（不安・ストレス解消、傾聴）、③危機管理コンサルティング（診断、助言）、④危機管理コーチング（目的達成、改善）などの手段を個別的または融合的に活用することである。これは企業危機管理（BRM）のみならず、SRMでも同じである。

以上を指示するのはいわゆるリスクマネジャーである。あるいはミドルの危機管理責任者である。

人間はサービス残業、過労、いじめ、パワ・ハラ、セク・ハラなどにより、体調をこわし、作業能率の低下、業務の誤り、労働災害、出社停止など好ましくない方向に作業し、ソーシャルリスク化することがある。危機管理ではとかく軽視されている「心の危機管理」を重視するべきである。私は人の心、和を危機管理の中心に置きたいと考えている。これは4年も前にある雑誌にも書いたことである。

さて、ソーシャル・リスクマネジメント学会の会報も本号で28号を数えるようになった。当学会は危機管理カウンセリング研究会、家庭危機管理学会、日本リスク・プロフェショナル学会と脱皮しながら生長を遂げてきた。会員の出身、専門、研究論文の内容もバラエティーに富んでいる。本号に掲載された論文は一部に小論文もあるが、大体において一定水準以上の内容を持ち、学会誌としての格調を保持している。

近時、RMに関する図書、論文は驚くほど大量生産されており、なかにはどうかと思われるものがある。我々の研究自体がそのような評価を受けないようにしたいものである。

亀井 利明  
(日本RM学会会長、SRM学会会長)

# 商品先物市場の活性化と総合取引所

森 幸 弘

## 1. はじめに

証券・金融・商品の3分野にまたがる総合的な取引所を開設することで取引所の経営基盤を安定化させ、投資家の取引の便宜性を高め、且つ投資家からの信頼を高めることが提起され、2007年4月にはこのような構想の実現に向けた報告書が経済財政諮問会議のワーキンググループによりまとめられた<sup>1)</sup>。2010年6月には政府による「新成長戦略～『元気な日本』復活のシナリオ～」（6月18日閣議決定）が提起され、そのなかで、国家戦略プロジェクトとして、総合的な取引所の創設を目指された。低迷する我が国商品先物市場の活性化、さらには、「アジアの資金を集め、アジアの一大金融センターとして、『新金融立国』を目指す」とされた総合的な取引所構想は、その目的実現が可能であろうか。本稿では、当該構想の意義、特に産業インフラとして我が国商品先物市場が位置づけられることに、当該構想は十分に機能し得るのかどうか、さらにはコメ先物市場の重要性に触れつつ、商品先物市場の活性化に向けての今後のるべき方向性を探っていきたい。

## 2. 我が国商品先物市場の現状

商品先物市場は、企業の生産、流通、加工等の活動に伴われる価格変動リスクのヘッジの場として位置づけられてきたが、我が国商品先物市場については、そのような役割を十分には果たし得ていない。近年の市場利用の実態が、我が国商品先物市場の現状を如実に表している。海外他市場が大幅に出来高を増やしているなか、別掲表に見られるように我が国商品先物市場は、2012年の出来高合計が2,729万枚、前年比20.9%減となっている。

このように今日における我が国市場は、市場の流動性が低い、言い換えれば市場の「流動性リスク」が高いということができる。取引参加者は、自ら希望した価格で売りたいときに売る、あるいは買いたいときに買うことが難しい状況であると言える。市場の流動性が十分に保持され得ていない要因としては、従来より指摘されてきたように、我が国市場は当業者の市場利用の割合が低い、いわゆる個人投資家中心の市場構造となっていることや、取引コストが、海外市場での取引に比して概ね割高となっていること、また魅力的な上場商品に乏しいことなどがあげられる。我が国商品先物市場における市場参加者として、従来より、当業者、機関投資家の割合が小さいことが海外他市場との相違であり、特徴であるとされてきた。商品先物市場の主たる機能はリスクヘッジの場を提供することにある。このようないわば商品先物市場の存立根拠とも考えられる市場機

1) 報告書ではさらに、将来的には電力市場、排出権市場なども総合的にカバーする取引所を実現できるようすべきであるとしている。グローバル化改革専門調査会金融・資本市場ワーキンググループ第1次報告「真に競争力のある金融・資本市場の確立に向けて」(2007年4月20日)

能の認知が十分には得られておらず、生産、流通等に携わる当業者の市場利用が限定化されるという結果になっていると言えよう。もっとも、リスクヘッジの場として市場が機能するには、当業者のみならず、非当業者の市場参加が不可欠であることは言うまでもない。産業インフラとして商品先物市場が機能していくことができるよう、更なる当業者の市場利用、また、投資家特に機関投資家の参加を促進することが必要であると考えられる。

かねてより、このような我が国商品先物市場の低迷に対して、市場の体質を強化し、市場の利用者の便宜性を高めることに取り組まれてきた。2004年4月には、商品取引所法を改正し、OTC取引の規制緩和、インターネット取引促進のための規制緩和等、市場の利便性向上を図ると同時に、勧誘規制を厳格化することで、市場体質を強化し、市場の信頼性を高めることが企図された。しかし結果としては、全く功を奏さず、さらに市場を細くさせることとなった。

### 3. 総合取引所化に向けた動き

商品先物市場の低迷からの脱却、金融市場の活性化が模索されるなかで、証券・金融・商品の3分野にまたがる総合的な取引所を開設することで取引所の経営基盤を安定化させ、投資家の取引の便宜性を高め、且つ投資家からの信頼を高めることが提起された。前述の如く、2007年4月経済財政諮問会議のワーキンググループにより報告書がまとめられ、その具体化が、2009年6月の改正金融商品取引法、改正商品取引所法であった。改正法では、金融商品取引所が商品先物市場を開設することを可能にするなど、金融商品取引所と商品取引所の相互乗り入れが容易になるように見直しが行われた。証券・金融・商品全てを一括して横断的に取り扱う総合的な取引所にという構想であったが、金融商品取引法と商品取引所法（商品先物取引法）が併存することになった。改正法は、規制・監督の一元化が見送られるといったように内容的には不十分なものであり、総合化・統合化のメリットが評価されるまでには至らず、実現への直接的な動きにはつながらなかった。もっとも、投資家・利用者の利便性向上には総合化が必要であるとの強固な意識は依然として持ち続けられ、実現に向けた政府の「前向きな」姿勢は変わらなかった。折しも、2010年6月、先述の如く政府による「新成長戦略」が提起されたが、同戦略のなかで、国家戦略プロジェクトとして、総合的な取引所の創設が目指された。そこでは、「証券・金融・商品を取り扱う取引所の垣根を取り払い、全てを横断的に一括して取り扱うことのできる総合的な取引所創設を図る制度・施策の可能な限りの早期実施を行う。アジアの資金を集め、アジアに投資するアジアの一大金融センターとして「新金融立国」を目指す」とされた。

2010年10月には、このようなプロジェクトに沿って、早期の成果をあげることが期待され、総合的な取引所検討チームが発足し、12年2月には、金融庁が総合取引所を規制・監督するという規制・監督の一元化を図る制度概要が取り纏められた。その具体化が9月の金融商品取引法の改正であった。改正法では、金融商品取引所において、金融庁の規制・監督の下に、商品（コモディティ）のデリバティブ取引を行うことができるこ

になった。ただし既存の商品取引所を合併したり、事業譲渡を受けたりした場合にはという条件付きであり、商品取引所を子会社化したり、グループ会社として設立する場合には、従来のように経済産業省や農林水産省の監督を受けることとなっている。以降の流れについては、2013年7月、現物取引所、清算機関、自主規制機能の統合、2014年3月、デリバティブ取引市場の統合が予定されている。日本取引所グループ（JPX）CEOは、今後に向けた重点的な取り組みとして、商品を含めたデリバティブの拡大をあげている<sup>2)</sup>。もっとも、JPXにとって「最も望ましい総合化」は、短期的な実現が容易ではないと考えられる。

実際には、取引所の垣根を取り払い、証券・金融・商品を全て横断的に一括して取り扱う取引所を設けるのには、克服すべきいくつかの課題がある。ここでは商品取引所との関係にのみ限定してあげておきたい。とりわけ、商品特有の取引制度の存在である。商品取引所は、商品の生産及び流通等に携わる当業者が必然的に被り得る価格変動リスクをヘッジする場を提供する機能、またそれに関連しての現物の受渡しを可能とする受渡制度を有している。このような特有の機能に基づく制度が、全て横断的に一括して取り扱う取引所として金融庁による一元的な管理・監督のもとで十分に機能していくのかどうかという懸念がある。確かに、物資所管大臣との事前協議、同意を得るべき諸事項が列記されてはいるが、「一元的な管理・監督」との整合性という点からは、違和感を感じ不得ない。このように本来、生産・流通活動に伴われる価格変動リスクのマネジメントの場を提供し、企業活動の円滑化に資するという産業インフラとしての商品先物市場は、証券先物市場とは求められる市場機能に相違があると言い得る。

けだし、証券先物は、「受容された」価格変動リスクをマネジメントする手段であるのに対して、商品先物は、もちろん投資（投機）手段としての利用も意義あるものと言えるが、基本的には「受容されたのではない」、すなわち「企業活動に際して避けることのできない」価格変動リスクをマネジメントする手段である。先の「新成長戦略」では「総合的な取引所においては、市場としての機能を再生・発展させるため、投資家・利用者の利便性を第一の仕組みとする」との指摘があるが、そこでは、このような相違に対する認識が十分ではないと言える。また、証券先物取引と商品先物取引に対しての規制の違いとしての「不招請勧誘の禁止」への対応も、「総合取引所」の実現にとっての課題である。証券先物は、禁止対象は店頭デリバティブのみ、商品先物については、全般が禁止対象となっている。このような相違点の整合化は可能かどうかという問題である。

現在の総合取引所構想は、我が国商品先物市場活性化にとってプラスの意味を持ち得るとの肯定論が多い。取引所の財務基盤の安定により、多額の投資を必要とするシステムの整備が期待でき、また前述のように海外市場での取引に比して我が国市場での取引を「競争劣位」におく要因のひとつである「割高な取引コスト」の低減化も期待できる。さらには市場への信頼が高まることで、市場の流動性拡大が期待できるといったような賛同的な見方である。しかし一方では、商品先物が法律上、金融先物となる総合化は、

2) 「商取ニュース」（米穀新聞社）2013年6月21日付け。

商品先物市場の本来的な機能の發揮、取引の活性化には必ずしもつながり得ないといった否定的な見方もある。筆者も、商品先物市場の活性化に向けて今求められるのは、商品取引所が現在進めている海外他市場との連携をより一層強化していくこと<sup>3)</sup>、また何より求められるのは、商品先物市場がその基本的な機能であるリスクヘッジの場として認知され、利用されるよう、新規商品の上場をはじめとした諸施策を速やかに実施していくことであろうと考える。その意味からは、我が国商品先物市場の今後の展開に直接つながり得る事例として、現在試験上場されているコメについて、生産者、卸売業者等の利用がより一層得られ、本上場に移行されていくことがまず求められる。

#### 4. コメ先物市場 — 試験上場から本上場へ —

2013年4月名古屋大学の生源寺眞一氏を委員長に、コメ試験上場検証特別委員会が設置され、コメ先物について客観的な検証が行われてきた。6月28日『コメ試験上場検証特別委員会報告書』が公表されたが、試験上場期間中、価格が乱高下し生産流通に支障を来したことはなかったと評価している。コメ卸業者による活用も広がってきており、取引を即座に中止する事情はないと結論づけられている<sup>4)</sup>。今後は、試験上場の延長か、本上場への移行かのいずれかの方向に進んでいくこととなるようである。主務省も、今回の報告書を十分に尊重するものと考えられ、まずは、貴重な産業インフラとしてのコメ先物市場の灯は消えないものと期待される。コメ先物市場の開設に対しての批判的な見方として、懸念として示されてきたのが、投機取引による価格形成への影響、需給調整の取り組みへの影響である。上述の委員会でも、この点を十分に検証することに力点が置かれてきた。検証の結果、価格形成に際しての混乱は全く見られなかった。また検証の過程で実施されたアンケート調査からは、市場利用者からの意見として、1990年にコメ価格形成センターが解散して以降、コメの取引に際しての指標価格形成の場がなく、コメ先物市場の継続的な開設が不可欠であるといったように、先物市場価格を指標として利用することの意義が大きいとの指摘もあった。特に米穀の卸売、小売、加工業者からの回答では、38.9%がコメ先物価格を参考にしたとしている（同報告書、参考資料）。確かに、受渡制度の一層の充実化を求める声や、リスクヘッジとしての積極的な利用が得られていないなど、今後の市場制度改革の必要性はあると言える。特に受渡の便宜性向上させることや、リスクヘッジの場としての市場利用の意義をいかに啓蒙していくかなど、取り組むべき多くの課題はあると言えるが、出来高も徐々に増加しつつあり、

3) 例えば、東京商品取引所は2010年4月、シンガポール・マーカンタイル取引所と「新規事業の共同開発等、双方の市場の流動性及び効率性の向上に資するメカニズムの開拓を協力することで合意」しており、その他、多くの海外取引所、関係機関と協力関係を構築するための覚書等を締結している。また、2013～2015年の中期経営計画における事業戦略として、国際商品についての海外取引所との共同上場商品の検討をあげている。（東京商品取引所HPより）

4) コメ卸最大手の神明が、2013年6月からコメ先物取引に参加している。同社は、「先物価格は需給を反映した適正な価格で、価格変動リスクを回避するヘッジの場として必要と判断した」としている。同社のコメ取扱量は年間約50万トンにも及んでいることから、同社のコメ先物市場への参加は、コメ先物取引の役割が社会的に評価されることへの大きな後押しでもあると言える。『日本経済新聞』2013年6月27日付け、参照。

市場に対する理解・関心も高まりつつある。想定された出来高を下回ったことのみで上場の是非を問うことは適切ではないと言える。

今後は、即本上場には至らなくとも、試験上場期間を延長することで、市場機能の認知がより一層高まることは十分に考えられる<sup>5)</sup>。今日世界の穀物市場の指標市場と位置づけられるシカゴ商品取引所に上場されている Rough rice (粗米、長粒種) の 2012 年出来高は約 389,000 枚であったが、上場直後（1981、82 年）の出来高は約 11,000 枚に過ぎなかつた（同報告書、参考資料）。2 年間の試験上場期間の出来高のみでコメ先物の上場是非が判断されるならば、今後の新規商品上場の促進には全くつながり得ないと言える。産業インフラとして充実化、活性化が標榜されているにもかかわらず、コメ先物の上場が継続されないような事態になれば、結果として我が国商品先物市場は、諸外国からますます大きく取り残されることとなる。周知のように、商品先物市場が大きく躍進している中国では、鄭州商品交易所において、すでに長粒種の早生が上場されており、2012 年の出来高は約 3,830,000 枚にものぼっている（同報告書、参考資料）。同取引所では引き続いて短粒種の上場も予定され、まもなく認可となるようである。我が国におけるコメ先物市場の動向次第では、中国市場がアジアにおける指標市場となることは十分に考えられる。72 年ぶりに復活したコメ先物市場を本上場につなげることは言うまでもなく、「しっかりと育てる」という意識が主務省をはじめとした関係諸機関に求められるところである。

## 5. 結びにかけて 一商品先物市場の活性化へ一

2013 年 6 月 12 日の産業競争力会議で決定され、「日本再興戦略」と名付けられた成長戦略においては、農業・農村全体の所得を 10 年間で 2 倍にする戦略を策定、実行するとされており、2020 年にはコメの生産コスト 4 割減、法人経営数を 10 年比 4 倍の 5 万法人とするとされている<sup>6)</sup>。含意としては、農業・農村全体に対して、補助金に依存しない、「経営力」の発揮が求められるものと考えられる。当然、コメの価格形成にも参加し、価格変動リスクに対して自ら積極的にマネジメントしていく姿勢も求められるものと考えられる。その意味からも、生産・流通における価格指標として、また価格変動リスクのヘッジの場として、コメ先物市場は不可欠な存在となると言える。今後の成長戦略の具体的な方向として、コメ先物市場の育成が盛り込まれるべきであったのではないかと思われる。もっとも、商品先物市場の機能に対しては、十分ではないにしても、その重要性は認識されているのではないかと思われる。というのは、「国際展開戦略」

5) コメ先物市場の機能として、主として公正・透明な価格形成機能、価格変動リスクのヘッジの場としての機能があげられるが、今回の試験上場期間中における現物受渡の状況から、コメ先物市場が、在庫調整の機能を十分に果たし得ることがうかがえる。特筆すべき点として、風評被害が懸念されてきた福島県産コシヒカリが、2011 年 11 月限から 2013 年 4 月限までの「東京コメ」では、合計 334 枚 2,004 トン、2011 年 11 月限から 2013 年 6 月限までの「大阪コメ」では合計 303 枚 909 トンが受渡に供されている（同報告書、参考資料）。また大阪堂島商品取引所では、当業者の市場利用の便宜性向上という観点から、2013 年 3 月、新潟県産コシヒカリのプレミアムをゼロにするなど、調整額の大幅な見直しが行われた（同所、3 月 14 日制定現物先物取引価格調整表）。

6) 「日本経済新聞」2013 年 6 月 13 日付け。

として、LNG 消費国の連携強化、LNG 先物市場についての検討を進めるとされており、すでに打ち出されている 2014 年上場に向けての取り組みがさらに加速されるものと考えられる。LNG については、我が国は世界最大の消費国であり、輸入国であるのにもかかわらず、価格の決定には関与できず、大半が、単に原油価格に連動した長期契約価格を受け入れるのみとなっているのが実状である。東日本大震災以降、LNG の需要は大きく増加しており、今後も増加することが見込まれているなか、大消費国である我が国が、LNG 価格の形成に影響力を行使し、また価格変動リスクに対するヘッジ手段を得ることは大きな意義を持ち得ると言える。LNG 先物の上場には、市場での流通量の問題や、参加者の拡大が可能かどうかなど課題も多いが、その克服に向け、観智を結集していくべきである。

また、商品先物市場が当業者のリスクヘッジの場として今後より一層利用されていくには、ヘッジマーに対する優遇税制といった工夫も必要であり、採り入れられるべきであろうと考えられる。

#### 取引所別出来高推移

単位：枚

取引所名 年	平成 15 年	平成 18 年	平成 21 年	平成 24 年
東京穀物商品取引所	21,084,727	※ 19,116,748	4,829,183	1,603,076
横浜商品取引所	1,852,158			
関西商品取引所	3,441,365	※ 315,501	69,900	209,765
福岡商品取引所	2,739,383			
中部大阪商品取引所	31,538,580	9,019,416,	1,773,603	
大阪商品取引所	6,162,589	616,272		
東京工業品取引所	87,252,219	63,672,011	28,881,948	25,479,111
合 計	154,070,971	92,739,948	35,554,634	27,291,952

注 1：※印は当該年中に合併した取引所分を合算したものである。

注 2：中部大阪商品取引所の平成 15 年、平成 18 年の数値は、合併前の中部商品取引所のものである。

出所：日本商品清算機構（筆者により一部簡略化）

#### 主要参考文献

- ・河内隆文、尾崎安央『商品先物取引法』商事法務、2012 年。
- ・渡邊雅之『新しい商品先物取引法の実務』商事法務、2011 年。
- ・島 実蔵『歴史に学ぶお米の先物取引』原書房、2011 年。
- ・早稲田大学ファイナンス研究センター編『証券市場のグランドデザイン』中央経済社、2012 年。
- ・柴田明夫『シェール革命の夢と現実』PHP 研究所、2013 年。
- ・石井 彰『エネルギー論争の盲点』NHK 出版、2011 年。

(筆者は下関市立大学教授)

# マネー・ローンダリング対策の現状と課題 —金融機関等の対策不備と制裁リスク—

松 下 義 行

## はじめに

本年4月から、改正された「犯罪による収益の移転防止に関する法律（犯罪収益移転防止法）」が施行され、金融機関等における本人確認等の措置が徹底されることになった。

これは、世界36の国・地域等で構成するマネー・ローンダリング（Money laundering: 資金洗浄。以下「マネロン」という。）対策の国際協調機関であるFATF（Financial Action Task Force: 金融活動作業部会）の対日審査で、FATFの勧告に基づく日本の対策・措置が不徹底であるとの厳しい指摘により、法改正に至ったものである。

国際組織犯罪対策及び国際テロ対策は国際社会の課題であり、FATFの勧告は、130ヶ国以上で支持され、マネロン対策の国際基準となっている。国際社会の重要な位置にある日本にとって対策の不備・勧告の不履行との評価は、早急に回復しなければならない。

当該金融機関等の事業者及び社会全体の危機意識が、残念ながら十分ではない。

## 1. マネー・ローンダリング対策の経緯

### (1) 国際社会における対策

- ・1988年、「麻薬及び向精神薬の不正取引の防止に関する国際連合条約」を締結し、国際社会が薬物犯罪のマネロン対策に取り組むことになった。
- ・1989年、アルシュ（仏）サミットの決議で、マネロン対策の国際機関FATFを設立。
- ・1990年、FATFは、金融機関における本人確認等マネロン対策の基準となる「40の勧告」を提言した。
- ・1996年、FATFは、「40の勧告」を改訂し、前提犯罪を薬物犯罪から国際組織犯罪対策としての重大犯罪に拡大した。
- ・1998年、バーミンガム（英）サミットで、マネロン情報分析機関「FIU（Financial Intelligence Unit）」の設置を合意。
- ・2001年、米国同時多発テロ事件の発生を受け、FATFは、テロ資金供与対策に関する「8の特別勧告」を策定、更に2004年、国境を超える資金の移転防止対策を追加した「9の特別勧告」とした。
- ・2003年、FATFは、マネロンの巧妙化に対応して、本人確認等の措置を取るべき事業者の範囲を拡大する「40の勧告」の再改定をした。更に、2012年、マネロン対策の「40の勧告」とテロ資金供与対策の「9の勧告」を統合し、双方の対策をカバーする「40の勧告」とした。

### (2) 我が国における対策

- ・1990年、FATFの勧告を受け、大蔵省が金融機関等に本人確認義務等を通達で指示。

- ・1992年、「麻薬及び向精神薬取締法等の特例等に関する法律」が施行、薬物犯罪のマネロンが犯罪化され、金融機関等に「疑わしい取引」の届け出制度が創設された。
- ・2000年、FATFの勧告の改定を踏まえた、「組織的な犯罪の処罰及び犯罪収益の規制等に関する法律」が施行、前提犯罪の拡大等組織犯罪対策を整備。また日本版FIU(資金情報機関)が金融監督庁(後の金融庁)に設置された。
- ・2002年、テロ資金供与対策となる「公衆等脅迫目的の犯罪行為のための資金の提供等の処罰に関する法律」が施行、前提犯罪にテロ資金供与罪を追加。
- ・2003年、「金融機関等による顧客等の本人確認等に関する法律」が施行され、本人確認義務等が法定化された。
- ・2004年、内閣官房長官を長とする「国際組織犯罪等・国際テロ対策推進本部」において、FATFの再改定勧告を実施する法整備等の行動計画を策定。
- ・2007年、「犯罪収益移転防止法」が成立(2008年施行)、金融機関等における本人確認等の義務が同法に一本化され、更に、適用事業者を追加。またFIUを金融庁から国家公安委員会(警察庁)に移管した。
- ・2011年、2008年のFATFの勧告履行状況の第3次対日審査で、主要国で最悪の結果(履行4、概ね履行19、一部履行15、不履行10、適用なし1)を踏まえ、「犯罪収益移転防止法」を改正、成立させた。2013年4月から施行。

## 2. 改正「犯罪収益移転防止法」の要点

### (1) 金融機関等の「特定事業者<sup>(注1)</sup>」における確認事項の追加

改正前の義務は、「特定業務<sup>(注2)</sup>」における「特定取引<sup>(注3)</sup>」において

- ・本人確認及び本人確認記録の作成・保存
- ・取引記録等の作成・保存
- ・疑わしい取引の届出(司法書士等の士業者を除く)  
となっていたのが、取引時の確認事項について、本人特定事項に加え、
- ・取引を行う目的
- ・職業(自然人)又は事業の内容(法人・人格のない社団又は財団)
- ・実質的支配者(法人)・・・25%を超える議決権保有者等  
を追加した(士業者を除く)。

注1:「特定事業者」とは、本法の義務対象となる事業者(2条2項)。

金融機関等、ファイナンスリース事業者、クレジットカード事業者、宅地建物取引事業者、宝石・貴金属等取扱い事業者、郵便物受取サービス業者(私設私書箱)、電話受付代行業者、電話転送サービス事業者、司法書士・法人、行政書士・法人、公認会計士・監査法人、税理士・法人、弁護士・法人

注2:「特定業務」とは、特定事業者における、金融業務や現金等の取扱い、クレジットカード業務、貴金属等の売買業務、士業者の財産の管理・処分代行等法4条に規定する業務。

注3:「特定取引」とは、金融機関等での預貯金契約や10万円超の送金、200万円超の現金取引やクレジットカード交付、200万円を超える売買や代行処分等法4条に規定する取引。

## (2) 「ハイリスク取引」での確認等の厳格化

なりすまし又は偽りの疑いのある取引やイランや北朝鮮等特定国等居住者との取引等、マネロンに用いられるおそれが特に高いとして法4条に規定する取引（「ハイリスク取引」）においては、本人特定事項の確認等を厳格にするとともに、資産及び収入の状況の確認義務が追加された。

## (3) 取引時確認等を的確に行うための措置の追加

事業者は、取引時確認をした事項に係る情報を最新の内容に保つための措置を講ずるほか、使用人に対する教育等の実施に必要な体制の整備に努めなければならないこととされた。

## 3. 米国大統領令による金融制裁

2011年7月、米国・財務省は、「重大な国際犯罪組織」として4組織を指定して、米国内の資産凍結とこれらとの取引を禁止する大統領令を発令した。

指定されたのは、ロシアの「ザ・プラザーズ・サークル」、イタリアの「カモッラ」、メキシコの「ロスセタス」と日本の「暴力団」。

更に米国は、2012年2月、山口組と組長の篠田建市並びに若頭の高山清司に、9月に、住吉会と会長の福田晴暉並びに総裁の西口茂男に、2013年1月には、稻川会と会長の清田次郎こと辛炳圭並びに理事長の内堀和雄を、再度個別に指定して資産凍結と取引禁止の金融制裁を発令した。

現在までのところ、暴力団側には特段の効果は与えていないが、この大統領令は、これらに対して、支援や資金援助、又は商品やサービスの提供、又は援助をするものも制裁の対象になるので、企業や金融機関等は要注意である。

注：大統領令の一部抜粋

(B) to have materially assisted, sponsored, or financial, material, or technological support for, or goods or services to or in support of, any person whose property and interests in property are blocked pursuant to this order.

## 4 我が国金融機関等の対策不備と制裁リスク

我が国のマネロン対策は、対日審査で主要国の中で最悪の評価になったように、国際レベルからかなり遅れている。振り込め詐欺等の組織犯罪や暴力団の上納金やのみ賭博掛け金等の収受等に金融機関が利用され、多くの暴力団員がクレジットカードを保有し利用している実態もある。更には、資金活動に証券会社を介した証券取引等が行われているなど、言い訳できない現状がある。また、国際テロ資金供与と疑われる北朝鮮やイラン等への不正送金取扱も後を絶たない状況もある。

昨年12月、米国・司法省は、英銀大手HSBCに対して、マネロン対策不備違反等を理由に、19億ドル（約1800億円）の過去最高額の罰金を科した。

また、本年5月、米国のインターネットの通貨決済サービス会社 Liberty Reserve が過去数年間にわたって60億ドル超のマネロンにかかわっていたとして、業務停止になった。

我が国は、今年後半に、FATF の第4次対日審査が予定されている。FATF の結果に法的拘束力はないが、日本の金融機関や証券会社等の対策の不備は、日本経済のグローバル事業戦略に大きなダメージになるおそれがある。

一方、米国大統領令による、暴力団との取引等での金融制裁は、金融機関等にとっては命取りのリスクである。

もっと危機意識を持って取り組む必要がある。

#### [参考資料]

- ・FATF のマネロン対策に関する「40の勧告」(1990年版)、同「40の勧告」(1996年改訂版)、同「40の勧告」(2003年再改訂版)
- ・FATF のテロ資金対策に関する「8の特別勧告」(2001年版)、同「9の特別勧告」(2004年改訂版)
- ・財務省及び金融庁「改訂 FATF 勧告の概要」(2012年) 財務省・金融庁 HP
- ・高橋さやか著「FATF 対日審査結果から読む日本の現状」(2009年) デロイトトーマツ FAS 株式会社
- ・Barack Obama 米国大統領令「Executive Order-Blocking Property of Transnational Criminal Organization」(2011年) The WHITE HOUSE
- ・U.S. Department of State 報道発表文「Remarks at White House release of strategy to combat Transnational Organized Crime」(2011年) The WHITE HOUSE Office of the Press Secretary
- ・警察庁の犯罪収益移転防止管理官著「犯罪収益移転防止法の概要」(2012年) 警察庁組織犯罪対策部

(筆者は元大阪府警、企業危機管理士)

# リスクリテラシーの再構築 —リスクといかに向き合うか—

後 藤 茂 之

## 1. 東日本大震災の特徴と検討課題

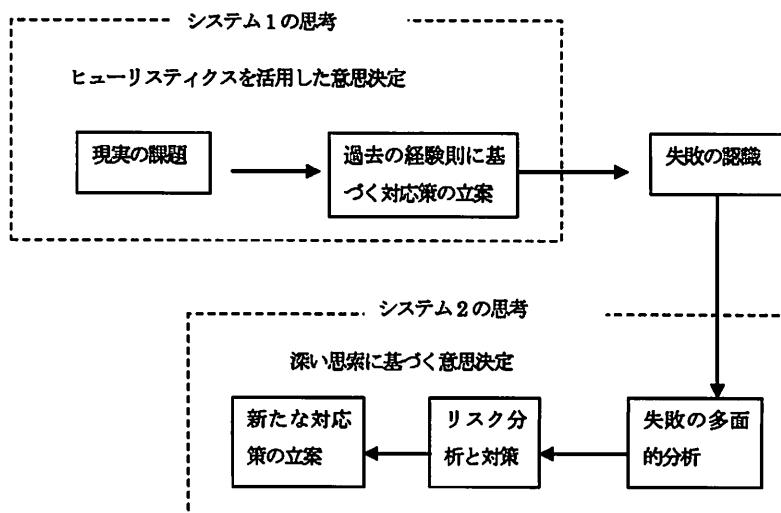
東日本大震災の特徴のひとつは、政府の地震調査研究推進本部の予想を大きく上回る地震と津波が現実に発生したことである。今回の震災がなぜ想定外と言われる事態に至ったのか、という点に着目し、主としてリスク評価の視点から教訓を洗い出す。そして、改めてリスクといかに向き合うべきか、というリスクリテラシーについて考えてみたい。

## 2. 自然災害リスクの特徴

長年の研究にもかかわらず、自然のメカニズムは未だ十分解明されておらず、不確実性は排除されていない。

「リスクは繰り返す」と言われる。また「リスクは変化する」とも言われる。今回の東日本大震災は、中央防災会議などの機関によっても、想定されていなかった。しかし、リスクは変化したのであろうか。より長い歴史の中で捉えると、遠い昔に経験した痕跡が堆積物の調査から明らかになっており、むしろ「リスクは繰り返す」と考えるべきで、これは我々のリスク評価における時間軸の問題とも考えられる。

図－1：現実の意思決定の傾向



(出典：Stanovich, K. E. and West, R. F., 2000, Individual differences in reasoning : Implications for the rationality debate, *Behavioral & debate, Behavioral & Brain Science*, 23, 645 – 665, カーネギー「心理と経済を語る」友野典男監訳、2011年、Finkelstein, S., Whitehead, J. and Campbell, A., 2008, *Think Again*, Harvard Business Press を参考に著者が作成。)

### 3. 意思決定の特徴

我々の脳の中では、2つの異なるシステムが並存している。(二重過程モデル。すなわち、システム1の思考 (System 1 thinking) と、システム2の思考である。図-1 参照。) ここでシステム2の思考は、「分析的・系統的システム」であり、いわゆる我々の意識下の活動として捉えることができるから、その思考プロセスは常識的に説明づけられる。一方、システム1の思考は、「ヒューリスティク処理システム」と呼ばれ、直観的な処理、いわば無意識の脳の活動によって処理されており、必ずしもそのプロセスの全容が解明されているわけではない。

システム1の思考による便宜的な方法 (ヒューリスティクス) の研究によると、人はなるべく節約的に行動しようとする。ゆっくりと考えて最適な解を求めるよりも、ヒューリスティクスを使い迅速に決断する方が素早く行動に移すことができ成果を挙げる確率が高くなることも多く、有用である。しかし、客観的な正しい評価とは大きく隔たる危険もあるという意味で、「バイアス (偏り)」が伴うという問題点も指摘されている。

### 4. 津波と防災 — 理論と現実のギャップ —

今回の震災前に中央防災会議が明治三陸モデルで想定していた被害は、M8.6の地震で、浸水面積は約270平方キロメートル。死者行方不明者は約2700人、建物全壊は約9400棟であった。実際の東日本大震災では、M9.0の地震が発生<sup>1)</sup>。その結果発生した津波で浸水面積は約561平方キロメートルと倍以上に広がり、死者行方不明者は約2万人で約7.4倍、全壊建物では11万3300棟で想定の約12倍という甚大な被害をもたらした。

津波対策は、直近の最大被害を基準に防災対策を立てることが多い。しかし、直近の最大被害を基準にした防災対策によって絶対安心とみなすという思い込み (安全神話) は、対策不足を招く。

東日本大震災では、たとえば東電が当初想定していた5.7メートルをはるかに上回る14メートルの津波が発生した<sup>2)</sup>。

安全神話の背景には、我々の認知の特性も関係している。自然災害のような不確実性を含んだ事象に対するリスクの特定・評価 (いわゆる我々のリスクリテラシー) は、リスクマネジメントの規範的枠組みから乖離する可能性がある。(図-2参照。)

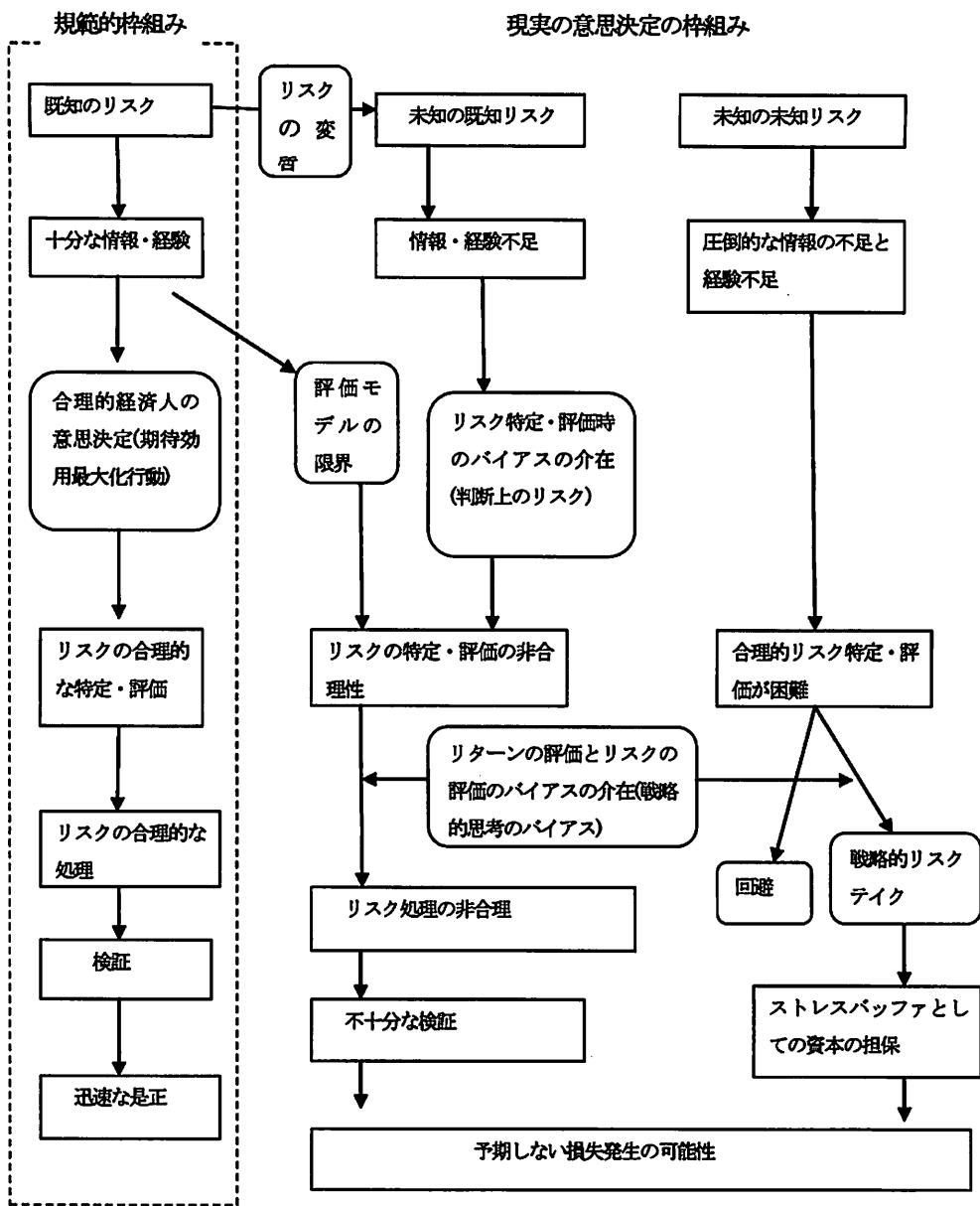
### 5. 教訓 — リスクリテラシーの再構築 —

自然科学で十分解明されていないリスクと向き合う際の教訓を整理しておきたい。まず、リスク評価についてであるが、東日本大震災後に中央防災会議におかれた「東北地

1) 20世紀以降起きた巨大地震としては、1960年のチリ (M9.5)、1964年の米アラスカ (M9.2)、2004年のインドネシア・スマトラ (M9.1) に次ぎ、1952年のカムチャッカ (M9.0) と並ぶ世界4番目の大ささであった。

2) 津波を高い波ということで捉えている、と各種の誤解を生む。これは、5メートルの水面の高さをもつ速い流れである津波の場合、護岸や防波堤に衝突すると、津波の運動エネルギーがゼロになり、位置エネルギーに変換され、1.5倍くらいに高くなる。つまり7.5メートル近くになる。(河田恵昭『津波災害』、2010年、岩波新書、17ページ。)

図-2：リスクマネジメントの規範的枠組みと現実



(著者作成)

方太平洋沖地震を教訓とした地震・津波対策に関する専門調査会」の防災に対する考え方の抜本的な見直しは、リスクへ向き合う妥当な一步として評価したい。2011年9月28日の最終報告の中に次の通り明示された。

従前の想定手法では、「過去に繰り返し発生し、近い将来同様の地震が発生する可能性が高く、切迫性が高い地震・津波」を対象にした。その場合、過去に発生していても、震度や津波高を再現できない地震は発生の角度が低いとみなし、想定の対象外にしてき

た。貞觀地震のように震源モデルを再現できない地震についても検討し、「確からしさが低くとも、地震・津波被害が圧倒的に大きかったと考えられる歴史地震については、十分考慮する必要がある」と結論づけた。そして、「自然現象は大きな不確実性を伴うものであり、想定には一定の限界があることを十分周知することが必要」と述べ、「地震は予測できる」という従来の姿勢を戒めた。その上で、報告書は、従来の手法に加え、古文書や津波堆積物などを広く調査し、「あらゆる可能性を考慮した最大クラスの巨大な地震・津波を検討していくべきである」と述べている。

次に、防災についてであるが、方針を出す政府、地域社会の安全対策を打つ地方行政、実際に防災・避難を実施する住民は、それぞれの立場で、不確実性と正しく向き合い、不適切なバイアスに阻害されない意思決定（システム2の思考）と合理的な行動が大切である。

犠牲を少しでも減らすことを目的に、あるいは、コストとベネフィットの比較考量等により、納得感とコンセンサスを形成するリスクコミュニケーションが必要がある。たとえば、津波対策については、①津波防波堤などによるハード防災の限界の広報不足、②情報依存型になるといったことも含め、津波警報などのソフト防災の限界の広報不足、③直後の救援作業の地域的な粗密など広域津波災害に対する知識の欠如、④津波の襲来による突然の地下空間や地下鉄に浸水が危険性など都市型津波災害への想像力不足、⑤地震により市街地で発生した火災や漏洩した石油類の津波による拡散といった延焼危険性に対する理解不足、等を教訓として防災・避難行動を検討する必要がある。

以上

## 参考文献

- ・鎌田浩毅『生き抜くための地震学』2013年、ちくま新書
- ・河田惠昭『津波災害』、2010年、岩波新書
- ・外岡秀俊『3・11複合被災』2012年、岩波新書、
- ・ダニエル・カーネマン『心理と経済を語る』友野典男監訳、2011年、楽工社
- ・畠村洋太郎『未曾有と想定外』2011年、講談社現代新書
- ・M. H. ベイザーマン、D. A. ムーア『行動意思決定論』長瀬勝彦訳、2011年、白桃書房、  
村井章子訳、2011年、日経BP社
- ・Finkelstein, S., Whitehead, J. and Campbell, A., 2008, *Think Again*, Harvard Business Press Stanovich, K. E. and West, R. F., 2000, Individual differences in reasoning : Implications for the rationality debate, *Behavioral & Brain Science*, 23, 645 – 665.

(著者は MS&AD インシュアランスグループホールディングス（株）勤務)

# 外国人の雇用リスク —中小企業経営者に対する障壁をめぐって—

和久井 憲子

## 問題意識

インターネットが普及し、外国の情報もすぐに手に入るようになった今日、「外国人」は遠い存在ではなくなっている。都会では、大企業で働く多くの外国人サラリーマンを見かけるし、地方には、工場の労働者として外国人労働者が多く暮らしている地域がある。外国人労働者の存在は、少子高齢化の進む我が国においては、労働人口を補う重要ななものとも言える。このような環境の中で、中小企業経営者が、外国人を雇用の対象と考えることは自然なことであろう。では、中小企業経営者が、「適任者がみつかった」といって、外国人を雇用することは、簡単にできるのか。

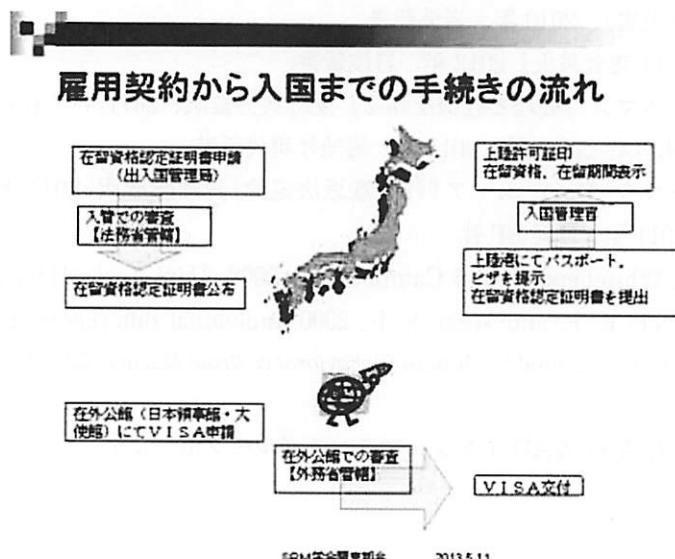
「この外国人をウチの会社で雇えるのか」、という問題は、それに伴う調査・確認をしなければならないことから、経営管理におけるリスクマネジメントサイクルの中で、「リスク処理の計画」<sup>1)</sup>というプロセスの中に位置づけられる。

雇い主たる中小企業に対して、大企業でないが故の負担がかかるのではないか、また、雇われる外国人が先進国の者でないが故に負担がかかるのではないか、検討する。

## 手続きの障壁

適任者との間に雇用契約を結んだとしても、社員として着任してもらうためには、法定の手続きを経なければならない。

外国人を雇う場合、予め在留資格認定証明書（以下「COE」という。）を取得し、外国にいる外国人本人がCOEをもって現地の日本領事館へ行き、外務省が発行する渡航



1) 亀井利明「リスクマネジメント総論」2004年同文館出版 70頁

証明書（以下「VISA」という。）を貰い、来日して、入国管理局<sup>2)</sup>から在留資格の受け（入国許可をもらう）ことが必要である。

現地領事館で発行する渡航VISAは、日本に行ってよいとの書類である。外務省は領事館で、日本に行っても入国管理局から入国許可の出ない者にVISAを発行したくはないので、予め在留資格があることの認定を受けてくること（COEをもってくること。）を要求している。こうして発行されたVISAをもって日本の空港や港についても、入国許可が出るとは限らない。入国時に審査官から上陸許可スタンプが貰えないと、入国はできない。このとき審査官は、申請する在留資格が滞在目的にあったものであるか否かを審査する。この審査時間を短縮するため、入国管理局で予め審査をしてCOEを発行しているのである。

こういった一連の手続きにかかる期間、申請した企業はポストをあけて、外国人が来るのを待っていなければならない。

## 法の障壁

外国人は、我が国で就労できる在留資格をもたないと働けない。COEの申請書は、申請人である外国人に関する部分と、外国人を雇用する雇用企業に関する部分がある。外国人が就労の為のCOEを取得するためには、申請人である外国人に関する部分を記載して、証明する書類を入国管理局に提出するとともに、雇用企業の在留資格認定証明書申請に必要な添付書類を提出しなければならない。

ここで、出入国管理及び難民認定法に基づく在留資格の申請は、企業内転勤者とそうでない者について、異なる要件を要求している。海外の関連会社との間の社員（雇用歴1年以上）の転勤（移動）であれば、社員である外国人についての審査は犯罪歴等でよく、観光旅行者に近い審査ですむ（企業内転勤の申請）。他方、外国人を外国から雇用する際には、個人の能力はさておき、仕事に応じた資格や学歴それも大学卒業レベルを要求する。添付書類として、卒業証書その他の証明書を提出しなければならない。会社員と

## 証明のための添付資料

### 申請者の条件

- 大学卒業レベルの学歴が望ましい（専門教育を受けていること）
- 仕事は、専攻にそつたものでなければいけない
- 職歴が綿密でなければならない（怪しい会社はダメ）
  - 過去に勤めた会社があれば、退職証明が必要
  - 退職証明が取れない場合は、その理由を詳しく説明

### 雇用会社の条件

- 会社は社会的信用（入管が考えるところの）によって判断される
- 日本で株式を上場していれば信用は高い
- 社員に給料を払い、源泉所得税を沢山納付していれば信用が高い
  - 即ち、小規模で納税額も少ない会社は信用が低い

2) 法務省入国管理局の略称。以下、文中では略称を使用する。

して企業で働くものが取得する一般的な就労資格は「投資・経営」、「技術」、「人文知識・国際業務」、「法律・会計業務」などであるが、COE を取るには、各資格に見合った学位が必要で、日本での就労もその学位に関するものでなくてはならない。先進国以外では、大学卒業かつ学位取得もしているという状況が一般的とはいえないのに、雇用する外国人がこの要件を満たすとは限らない。外国人本人に連絡をとり、書類を用意するには手間暇が係り、雇用主企業、申請する外国人ともに、負担が大きい。必要書類が具備できない場合、それでも雇用臨むのであれば、違う書類をもって審査ができるかを入国管理局とすり合わせねばならない。

また、雇用主たる企業の審査についても、上場企業であったり、前年分の法定調書合計票中の前年所得の源泉徴収合計表の源泉徴収税額が1,500万円以上であったりする会社では添付書類の省略ができるところ、それ以外の会社（多くの中小企業はこちらになる）は、企業の決算書や法定調書合計票を添付することが要求される。納税関係に滞納が無いことは当然である。どの書類も、企業であれば当然に持っているはずのものであるが、中小企業が皆、会計士の作るこういった書類を国に提出できる形で持っているとは限らない。納税や社会保険の支払いが、数年間にわたって滞納がないとも限らない。中小企業にとって、必要添付書類を用意することはたやすいとはいえない。

## 中小企業にとっての高いハードル

COE を申請する段階でのハードルとともに、COE をとってからも在外公館での審査というハードルがある。入国管理局がもつ外国人や雇用主のデータとは別に、在外公館は外務省が集めた外国人や現地企業、現地の学校等のデータをもっており、これに基づいて審査を行い、現地で渡航 VISA を発行する。

### 外国人を雇う場合の注意点

#### 在留許可申請時の問題点

- |             |                           |
|-------------|---------------------------|
| 会社側に起因するもの： | 税金未払い<br>会社の規模            |
| 外国人に起因するもの： | 犯罪歴<br>職歴<br>職種や学歴とのマッチング |

#### 在留資格認定証明書（COE）が取れてからの問題点

- |              |                |
|--------------|----------------|
| 現地大使館にて：     | COE申請時よりも厳しい審査 |
| 上陸許可時の審査官の裁量 |                |

## まとめ

就労できる在留資格が法律で明定されており、上陸前に在留資格認定証明書の申請をさせて予め資格要件を審査することができるので、出入国管理及び難民認定法は、スムーズな上陸ができるようになっている制度といわれている。

しかしながら、中小企業にとっては、上場の有無や法定調書合計票の記載額でカテゴリー峻別されてしまい、申請書の添付書類の準備をすることへの負担が大きくなってしまい

る。雇い主たる中小企業に対して、大企業でないが故の負担がかかる。また、雇われる外国人が先進国の者でないが故に負担がかかる。

少なくとも、雇い入れる会社で満たさねばならない要件、外国人側で満たしていかなければならない要件があることを知らないと、たとえ実務において「適任者」であっても、就労「不適任者」とされ在留資格が得られない、すなわち雇用できない。

その意味で、自社の状況と外国人本人への調査確認が重要事項となる。

外国人雇用においては、リスク処理の計画段階がもっとも重要といえるのではないであろうか。

因みに、2012年に改正法が施行され、謳い文句として次のことをあげた。

- ・在留制度を見直し、住民登録をさせて行政サービスの向上、外国人が暮らしやすい地域社会づくりをする。
- ・在留期間の上限を伸長する。
- ・再入国許可制度の見直しをし、在留期限内で1年以内に再入国するのであれば、許可証は不要とする。

・高度人材の方へはポイント制を導入し、配偶者の就労、メイドの帯同などを認める。

しかしながら、これらの新制度は、3ヶ月未満の滞在者は住民票が無いことによる不利益が生じ、学歴・年齢を偏重した欧米に有利な制度ができたに過ぎない。中小企業における外国人雇用の状況は少しも変わっていない。

以上

(筆者はニューヨーク州弁護士、文部科学省研究開発局非常勤職員、認定危機管理士)

# リスクマネジメントの物差し

山田秀樹

## 1. リスクマネジメントの物差しは存在するか

リスクマネジメントを進めていくについて、その効果・成果を何で計るかということが重要です。それを計測する「物差し」とは一体どういうものなのでしょう。

仮に測定器というものがあるとすれば、リスクマネジメントの推進状況に光源を当てみると、測定器が青・黄・赤といった色の表示ができるというものなのでしょうか。青はオーケーで、黄はまずまず、赤は危険ゾーンという判定などのできる物差しは果たしてあるのでしょうか。危機管理に対する温度差があるというものの、その温度差などをどのように計測できるのかに关心が寄せられます。

## 2. 日本的リスクマネジメント

### ○帰属意識の必要性

日本の伝統的会社経営からすれば、仕事をするのはひとえに会社の為、上司の為に心血を注ぐということです。組織に対する帰属意識は家族意識ということで家族も会社を支える気持ちで生活してきたのです。そして、終身雇用の立場において自らの生活、家庭を支えるというところに关心がありました。いくらリスクマネジメント対策を分析しても、つまるところ帰属意識という領域に落ち着いてくるのではないかと思うか。

### ○忠誠心にかかる信頼

組織に対する忠誠心があらゆるリスクを淘汰してきたのではないかと思われます。終身雇用を基盤に会社人間になることが当然のように思われ、その愚直さが日本人的リスクマネジメントの在り方を示唆しています。即ち、「一人はみんなのために、みんなは一人のために」というラガーファン精神です。組織構成員が身を置く組織のあるべき姿、在り方を考えるという共通認識がリスクを回避していくことになるのではないかと思います。

### ○カリスマ経営論の弱点

カリスマ経営者のリスクは避けることが困難です。トップの発する表オーラがリスクという警戒心を表面から消してしまいます。隠された部分はいつまでもその状態でいいのかという不安をもっているものの、それをとやかくいう者はいません。

### ○責任の所在

責任の所在がおうおうにして、その場の状況に応じて付与され、一定基準（枠）があいまいにされていることがワンマン経営者の弱点ともなっています。しかも、仕事の成果は社会に向けて問うことの順位が下がり、企業の幹部は常に上の意向を窺い、「うちのこれ（トップ）がご満悦だった」と親指を立ててトップの機嫌取りを続けるのです。まさに、親亀こけたら、子亀、孫亀、ひ孫亀皆こけた方式で外に向けての危

機感は低くなっています。

### 3. イエスマンの側近配置は組織（集団）の常

#### ○イエスマンの側近配置

イエスマンが忌み嫌われている反面、この側近配置の事実は存在し続けます。イエスマンを側近に配置するのは組織の常でこの状態を無くすることはできません。チームワークを標榜するもの、枠にとらわれない民主制を標榜する経営指針を持つところこそ、そのイエスマンの配置を快しとしているきらいがあります。イエスマンであることを引き合いに、自らの責任を回避する事につながります。

#### ○チームワークを保つための真の女房役の必要性

真の女房役を置くことが組織的、人材的にも喫緊の課題です。手厳しいアドバイス等を甘受して実情を振り返ることがリスクマネジメントにつながります。

### 4. 職階制と楽屋裏の必要性

#### ○職階制の生かし方

すべての権限がトップに集中することをもって、風通しがよいとするのは誤りです。今流行のタウンミーティング様のものによって、いわゆる下々の意見を吸い上げるという管理者の高飛車な姿勢をとるのは危険です。本当の意味でそこから「現場の声」をくみ取ることはできません。各段階に上がる段階を強くしないと組織の根本は強化されません。そして管理者の士気高揚と実力アップにつながらない施策が結構一人歩きしてしまいます。

モラル、規律、緊張感、緊張関係を保つためにも適正な職階制は必要です。各段階の幹部の役割を全うすることで幹部として鍛えられ組織活力となります。

#### ○楽屋裏の必要性

また、組織的には人目に晒されない時代に即した「楽屋裏」的場所、空間が必要です。表（晴れ）舞台の裏側ですが、呼称はともかく、すべてがガラス張りでいいのではなく、準備段階や構想段階、成功過程をすべてリアルタイムで明らかにしていく必要があります。自分をさらけ出すことのできる状況において、組織愛や人とのコミュニケーションが広がり結束力が高まるでしょう。

### 5. 物差しと教育

#### ○物差しの評価項目

事象に当てる物差しは常に進化していなくてはなりません。リスクマネジメントをどう評価するかということについては、評価項目を何とか数値化して目に見える形にしていくことが重要です。

例えば企業診断としてグラフに表すということも必要でしょう。高校野球のチームの戦力を分析・評価するのに、投手力、守備力、打撃力、機動力、チームワークといった要素をレーダーチャート（蜘蛛の巣様のグラフ）に表すことがあります。まずはこ

のような観点から具体化していくことが大切ではないかと思います。

### ○人材の育成と教育（養）

リスクは人材の質によって最小限にとどめ、あるいは避けることができます。その人材は個々人の精神的ゆとりや、自由な発想からなる企業人としての実力アップをはかることにかかっています。

日本人が世界から注目されるのは、常に教育という面を重視してきたからでしょう。読み書きのできる層の多さは比類稀なるものです。戦争や侵略の場面においても、現地の人に教育を施すという真に国を強くすることの真髄を目指して苦労を重ねてきた日本人的リスクマネジメントは古来から、すでにその芽をふき、つぼみ膨らみ、花咲、そして実ってきていると思われます。

### まとめ

組織づくりに必要なのは、組織機構の構築と清廉な魂の注入です。仏作って魂入れずとの諺がありますが、これからも人作りに徹するしかありません。

リスクマネジメントの部門発足当初の管理機能を保持する為に活動していくためには、今日的によくいわれる体感治安というものを計測する苦惱に類似したものがあります。治安の悪さ、良さについて地域ごとに体感によって評価する現状です。

これなども“体感温度計”が存在するものではありませんが、確たる評価基準が必要で温度を計る物差しが必要不可欠です。しかしながら、現状ではまさにそれぞれの感覚における“体感”でしか評価することができません。

これと同じく、リスクマネジメントの具体的な物差しについても、見つけるのが難しいという不安を持ち続けています。

(元大阪府警、企業危機管理士、富国生命保険相互会社勤務)

# 最近の暴力団等と企業のあり方について —暴力団排除条例制定・暴力団対策法改正後の動向—

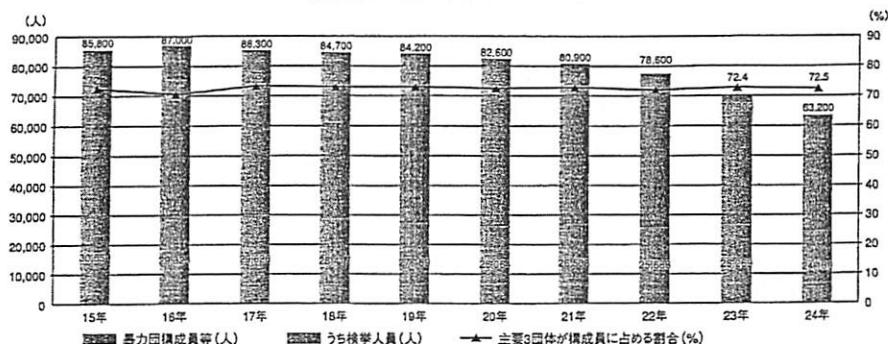
竹本恒雄

## 1. 暴力団情勢

### (1) 暴力団の勢力

最近の暴力団の状況をみてみると、その勢力は構成員および準構成員等の数は平成24年末で6万3,200人（約1,400団体）で、前年に引き続き「暴力団員による不当な行為の防止等に関する法律」（以下、暴力団対策法）施行後、最少人数を更新した。

[暴力団構成員等の推移]



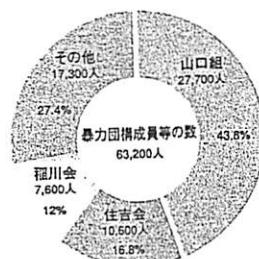
（出典・警察庁統計）

### (2) 主要暴力団の動向

指定暴力団は21団体であるが、その中で主要3団体（山口組・住吉会・稲川会）の勢力は、4万5,800人で全暴力団勢力の72.5%を占め、このうち暴力団構成員は21,800人（75.5%）であり、「主要3団体による寡占化状態」が続いている。

[主要3団体の暴力団構成員等の比較]

主要3団体		23年末			全体の構成比	
		構成員	準構成員	計	（構成員）	（準構成員）
六代目山口組	構成員	15,200	13,100	-2,100	43.8%	(構成員45.5%)
	準構成員	15,800	14,600	-1,200		
	計	31,000	27,700	-3,300		
住吉会	構成員	5,600	5,000	-600	16.8%	(構成員17.4%)
	準構成員	6,100	5,500	-600		
	計	11,700	10,600	-1,100		
稲川会	構成員	4,000	3,700	-300	11.9%	(構成員12.8%)
	準構成員	4,100	3,800	-300		
	計	8,100	7,600	-500		
3団体合計	構成員	24,800	21,800	-3,000	72.5%	(構成員75.7%)
	準構成員	26,100	24,000	-2,100		
	計	50,900	45,800	-5,100		



（出典・警察庁統計）

### (3) 山口組の状況

こうした数字の上の傾向に加えて、山口組は首領や幹部による縁組みを通じて他の多くの暴力団に対して強い影響を有しており「一極集中の傾向」が極めて顕著である。取締り等の暴力団対策の徹底により資金獲得が困難となって来ており、中小の暴力団組織がより大きな組織の威力を求め山口組の傘下に入っていく傾向にある。

### (4) 準暴力団の取締り

警察庁では平成 25 年 3 月 7 日に「関東連合」(解散)など暴走族の元メンバーや中国残留邦人 2・3 世らを中心とする「怒羅權」の元メンバーなどによる歌舞伎俳優に対する暴行事件（平成 22 年 11 月）や東京・六本木のクラブで男性客を金属バットで殴り死亡させた傷害致死事件（平成 24 年 9 月）などの犯罪行為を繰り返している「半グレ」と呼ばれる集団を「暴力団のような組織状況ではないが集団的また常習的に暴力的不法行為等を行うもの」を「準暴力団」と定義づけ、暴力団等との密接な関係がうかがわれるものも存在していることから、取締対象として、メンバー構成・資金の流れ・暴力団等との関係などの実態を解明することにしている。全国的には東京・埼玉など首都圏を中心に大阪・福岡などで約数百名が所在している、とみて取締りを行っている。

## 2. 資金獲得活動

暴力団等はその時々の社会状況に応じて資金獲得活動を変化させている。賭博・覚醒剤・恐喝・ノミ行為等の伝統的資金獲得犯罪は依然として暴力団の検挙人員の相当割合を占めているが、近時は暴力団関係企業や、暴力団の威力を利用して自らも利益を得つつ、暴力団の組織運営に協力する、いわゆる「共生者」を通じて様々な経済取引に介入することによって、資金の獲得を図っており、その活動は「巧妙化・不透明化」している。

## 3. 暴力団等によるとみられる事業者襲撃事件および対立抗争事件の発生状況

### ○事業者襲撃等の事件

近年、九州北部を中心に、暴力団等によるとみられる事業者襲撃事件が相次いで発生しており、平成 23 年中、全国で 29 件（うち九州で 25 件）、平成 24 年中は全国で 21 件（同 14 件）、それぞれ発生している。

### ○対立抗争事件

平成 15 年以降、対立抗争事件の発生は減少傾向にあるものの、平成 23 年中は 13 回、平成 24 年中は 14 回発生している。

## 4. 暴力団対策の現状

### (1) 暴力団に対する取締りの徹底

平成 15 年以降、暴力団構成員等の検挙人員は、減少傾向にあるが、平成 24 年においては 2 万 4,139 人と、前年に比べて 2,130 人減少している。

内訳をみると、覚醒剤の密売等伝統的資金獲得犯罪が全体に占める割合は3割程度で推移しており、これが有力な資金源になっている。

他方、暴力団の威力を必ずしも必要としない窃盗や詐欺が全体に占める割合は増加傾向にあることから暴力団が「資金獲得活動を変化」させている状況がうかがえる。

#### [主な罪種における暴力団構成員等の検挙人員の推移]

		20年	21年	22年	23年	24年
総検挙人員		26,064	26,503	25,686	26,269	24,139
伝統的資金獲得犯罪	覚せい剤取締法	5,735	6,153	6,283	6,513	6,285
	傷害	3,219	3,123	3,016	3,040	2,970
	恐喝	2,013	1,800	1,684	1,559	1,334
	賭博	639	789	652	405	511
	ノミ行為等	130	179	123	203	79
窃盗		3,028	3,138	3,329	3,538	2,794
詐欺		1,846	2,072	1,980	2,077	2,180

単位：人

(出典・警察庁統計)

#### (2) 暴力団からの離脱者状況

警察庁によると、平成21年から平成23年に服役中に暴力団から離脱した者は1,980人で、警察官等の説得・支援などで暴力団を離脱した者は1,254人であった。しかし、警察庁が平成24年8月に離脱者817人について調査したところ、2割弱の222人が暴力団に復帰していることが判明した。暴排機運が高まる中、社会復帰支援を官民挙げて行うことが必要である。

#### (3) 行政命令の発出状況

暴力団対策法に基づく行政命令は、平成17年以降、中止命令・再発防止命令などの発出状況は減少傾向にある。

その中で、平成24年には中止命令・1,832件（前年比241件減）、再発防止命令・81件（前年比12件減）、防止命令・2件（前年比3件減）であった。「道仁会」（本部・久留米市）と九州誠道会（本部・大牟田市）との対立抗争により、事務所使用制限命令・17件（前年比10件減）で、また命令違反の検挙件数・3件（前年比9件減）であった。

平成24年10月に施行された改正暴力団対策法に基づき、道仁会と九州誠道会を「特定抗争指定暴力団」に、「工藤会」（本部・北九州市）を「特定危険指定暴力団」にそれぞれ指定し、現在も継続して指定している。

暴力団排除条例の適用は、平成24年中は勧告68件（前年比6件増）、中止命令6件（前年比4件増）、指導5件（前年比2件増）、検挙5件（前年比2件増）であった。

#### (4) 暴力団排除活動の推進

取締りと並行して暴力団排除活動として

○国及び地方公共団体による受注業者等の指名基準や契約書に暴力団排除条項を盛り込むなど暴力団排除

- 暴力団の資金源を遮断するため関係機関・団体と連携して金融、建設・土木・不動産流通等の業界が各種事業・取引等からの暴力団排除
- 地域住民等による暴力団事務所の撤去運動などによる暴力団排除
- 暴力団排除に取り組む事業者等の関係者の安全確保のための保護対策等が行われている。

## 5. 暴力団排除条例の施行と暴力団対策法の改正

### (1) 暴力団排除条例の制定

地方公共団体・住民・事業者等が連携・協力して暴力団排除に取り組む旨を定め、暴力団排除に関する基本的な施策、青少年に対する暴力団からの悪影響排除のための措置、暴力団の利益になるような行為の禁止等を主な内容とする「暴力団排除に関する条例」が全国的に制定され、平成23年10月までにすべての都道府県で施行された。

この暴力団排除条例において、事業者に対し暴力団員への利益供与を禁止し、その禁止を担保するための勧告、公表等の行政措置が規定されている。条例に基づく行政措置として勧告等を実施している。

### (2) 暴力団対策法の改正

九州北部で道仁会と九州誠道会の対立抗争が継続しているほか、暴力団との関係遮断を図ろうとする事業者が襲撃される事件等が相次いで発生し、国民生活にとって大きな脅威となっている。そのような現状等を踏まえて平成24年8月に暴力団対策法の一部改正が行われた。

改正の要点とするところは

#### ○市民に対する危害の防止

- ・「特定抗争指定暴力団」と警戒区域を指定～警戒区域における事務所の新設、居住付近のうろつき等を直罰化

- ・「特定危険指定暴力団」と警戒区域を指定～警戒区域における不当要求の直罰化

#### ○適格団体（暴追センター等）による暴力団事務所の使用差止請求

#### ○その他の規制と罰則の強化

等である。

この改正条項を適用して、平成24年12月に福岡・佐賀・長崎・熊本の各県公安委員会は「道仁会」および「九州誠道会」を特定抗争指定暴力団とし、また福岡・山口両県の公安委員会が「工藤会」を特定危険指定暴力団として指定した。これがため活動を制約された「道仁会」と「九州誠道会」は6月11日に対立抗争終結することを宣言し、九州誠道会は「解散届」を福岡県警に提出している。

## 6. 企業の防衛対策

### (1) 暴力団排除条例・改正暴力団対策法の施行

暴力団排除条例の施行および暴力団対策法の一部改正・施行は、平成4年に暴力団対策法が施行され当初の目的は表経済から裏経済への主たる取締りのもので、暴力団の資金供給を封印することであったが、暴力団排除条例とともに暴力団との関係を遮断することを図ろうとする事業者への襲撃等、暴力団が市民生活に対する大きな脅威となっているところから

- 市民に対する危険防止のための規制強化
- 指定暴力団員の不当要求に対する規制強化
- 事業者への襲撃事件を踏まえて保護対策の推進

等を要点として制定・改正されたのである。

### (2) 企業のあり方

企業においては暴力団排除条例や改正暴力団対策法の施行を機点に暴力団等と対決するとともに、次の企業防衛対策（コーポレート・ガバナンス＝企業統治）を推進する必要がある。

#### ①経営トップの絶縁宣言

企業の倫理規定・行動規範・社内規範等に暴力団等排除の明文の根拠規定を設け、経営トップが暴力団等との関係を完全に遮断し、断固としてこれらを排除する決意を明確に社内外に宣言すべきである。

#### ②組織的な対応

暴力団等に対しては、対応する役員・社員が孤立していることが最も危険である。対応窓口には常に複数名が対応できるように、人材を配置し、全社をあげて迅速かつ組織的に対応すべきである。

#### ③社内体制の確立

暴力団等は社会的信用を重視する企業の弱みに巧妙につけ込み、法的対抗手段の行使をためらわせる、また関係者の個人的な責任を追及する。そこで自社の諸規則や組織的対応体制を整備し社内規定に基づいて民事・刑事の両面から法的対抗手段が行使できるよう社内体制（コンプライアンス体制）を整備すべきである。

#### ④情報収集と適切な運用

暴力団等に関する情報については、暴力団員等の「属性要件」と「行為要件」とをデータベースに構築するとともに、警察など外部専門機関等と緊密な連携を図り、企業の業務運営・資産および社員などの生命・身体・財産の安全を守るという視点に基づき適切に運用するべきである。

#### ⑤平素から自社の対応方針に従い研鑽

平素から自社の対応方針に従い研鑽に努めるとともに、対応の初期段階から相手の特定に努め、会話や面談の録音・文書化・ビデオ撮影など記録化を行い、法的

対抗措置として活用するべきである。

⑥警察との意思疎通を図る

平素から、警察・暴追センター等との意思疎通を図り、情報交換に努め、信頼関係を構築する。窓口担当者は各種講習等を受講するなどして、民事介入暴力への対応維持の向上に努める。不当要求行為に対しては、その前兆を察知した段階で迅速に通報し、適時・適切な指導と支援を受け、場合によっては保護対策の要請を行うべきである。

⑦裏取引や事実の隠蔽は厳禁

企業側の事業活動上の不祥事や従業員等の不祥事とする場合や落ち度を理由とする暴力団等からの不当要求に対しては、法的な責任を見極めて適切に対応とともに、裏取引や事実の隠蔽は絶対に行ってはならない。

⑧暴力団等の排除条項の活用

暴力団等との取引を未然に防止するため契約を拒否する根拠規定を確立し、企業の社内の標準として使用できる契約書や取引約款に暴力団等の排除条項を明示し、活用すべきである。

⑨被害状況への対応

暴力団等による被害を受けた場合は、その内容の被害状況の如何にかかわらず、直ちに警察に被害届を提出する。

また、事件化に躊躇することなく、弁護士を活用し、内容証明郵便の送付・仮処分の申し立て・債務不存在確認訴訟・損害賠償請求訴訟等を提訴し、法的手段に訴えるなど、あらゆる刑事・民事的な対抗策を講ずるべきである。

⑩社員教育・研修の推進

常に危機管理意識を維持し、暴力団等からのアプローチに対応するため社内体制の確立や「危機管理マニュアル」に基づき、社員に教育・研修を行うべきである。

### [参考文献]

- ・本文での統計数字の出典は、警察庁の統計資料「平成24年の暴力団情勢」からによる。
- ・亀井利明・亀井克之共著「ソーシャル・リスクマネジメント論」2014年（同文館出版）
- ・会社法務AtoZ・2013年6月号・手打寛規論文「反社会的勢力との関係遮断に向けた具体的対策」（第一法規）
- ・危機管理研究会編「実践・社会VS暴力団、暴対法20年の軌跡」2013年（きんざい）
- ・弁護士法人・宮崎総合法律事務所編著「反社会的勢力排除の法務と実務」2012年（きんざい）

(筆者は関西大学非常勤講師・認定危機管理士)

# 「大阪市立桜宮高校における体罰」の問題に関する一考察

平 岡 詮

## はじめに

「大阪市立桜宮高校における体罰」による生徒の自殺事案は大きな社会的反響を引き起こし、他のスポーツ指導全般の体罰問題に波及している。その背景には、車内での暴力、ドメスティックバイオレンス、児童虐待、職場におけるパワハラなど「暴力を否定する風潮」が広がりを見せており、「大津中学校2年生のいじめによる自殺事案」が発生、大きく報道され社会問題化していた時にこの事件が発覚したことが影響していると思う。このことは、ソーシャル・リスクの衝撃度は、市民の関心度（マスコミの関心）に大きく左右され、社会の価値観が微妙に変化するとそれまで社会的に黙認されていたことであっても許されないこととされ、犯罪又は不祥事として厳しく糾弾される危険性を秘めているということをまず心しなければなるまい。この事案のどこに問題があったのか、識者の多くが言うように体罰は一切許されないのか分析してみたい。

## 1. 桜宮高校の体罰による自殺事案のどこに問題があったのか。

平成24年12月23日大阪市立桜宮高校のバスケットボール部の主将を務めていた2年生の男子生徒が自宅で自殺した。遺書があり、顧問による体罰があったことや主将としての責任に苦しんだという記載があった。男子生徒は昨年の9月から主将を務めていて、顧問の体罰は主将の彼に集中し、顔面の平手打ちを頻繁に行っていたようだ。同校のバスケット部は全国高校総体に過去5年で3回出場しており、顧問は平成6年から同校で勤務しており、バスケットボール部の指導では評価されていた。

大阪市外部監査チームの最終報告書等によると、次のような問題を指摘しているが、部活動中に指導という名目で体罰（暴力）が恒常的に行われていた事が伺われる。

- ① 同校は体育科がある高校で、体育科には勝利至上主義的傾向が強くあり、勝つためには指導の過程である程度の体罰があつても当然という風潮があつて、生徒も保護者も異を唱えない傾向にあつた。
- ② 常勤体育科教諭12人中7人が在籍10年を超え強い発言力を持っており、校内秩序の維持も彼らの影響力に依存しており、体罰を見聞しても問題視できなかつた。
- ③ 自殺した男子生徒は真面目で成績もよく自ら主将を志願したが、顧問の思うような主将になれないと悩んでいた。
- ④ 市教育委員会に、平成23年9月この顧問による体罰に関する公益通報があつたが、校長が形式的に調査しただけで、市教育委員会には体罰なしと報告されていた。

## 2. 学校教育現場における体罰の現状

「学校教育における体罰は戦前から禁止されていたが、スポーツと暴力の親密性は、戦時中に強まつた。軍隊的指導が学校教育に浸透し、しつけの観点から暴力は体罰と称し

て容認してきた。」という経緯がある。柔道全日本女子の暴力問題が表面化したが、「国内のスポーツ環境は、この閉鎖性の強い学校体育・部活の延長線上にあるため、今も根強くしつけと指導という形で暴力が残っている。」といわれている<sup>1)</sup>。なぜ体罰が簡単に行われるのか。ある識者は、「言葉で説得をするには時間も労力も必要であり、暴力を使うと相手が簡単にコントロールすることができる。この即効性に味を占めて暴力がやめられなくなり、次第に感覚も麻痺して、人を傷つけても心が痛まなくなる。」という<sup>2)</sup>。

大阪府の「人権に関する府民意識調査」(平成 23 年 3 月)によれば、子供のしつけのため保護者や教師が「時には体罰を加えること。」を肯定した人が 6 割を占めており、また、文部科学省の 4 月 26 日公表した体罰の実態調査の結果<sup>3)</sup>、体罰が依然として学校現場に残っている実態が浮き彫りにされた。学級崩壊といわれた 80 年代、破壊された学校現場の秩序を回復するための教員等の行き過ぎた懲戒権の行使を黙認してきた傾向があったと聞くが、その延長上で、今でも指導、懲戒という名目で体罰が恒常的に行われているとすれば、暴力追放の気運が高まっている現在の社会的価値観と乖離するものであり早急に改めなければならない。

### 3. 児童・生徒に身体に対する有形力の行使は一切許容されないのか。

学校教育法第 11 条は、「校長及び教員は、教育上必要があると認めるときは、児童・生徒に懲戒を加えることができる。ただし、体罰を加えることはできない。」とし、体罰を明確に禁止している。第 11 条ただし書にいう体罰とは、「殴る・蹴るなど身体に対する侵害を内容とするもの」、「正座・直立等特定の姿勢を長時間保持させるなど肉体的苦痛を与えるもの<sup>4)</sup>。」とされ、今回の事案を受けて、文部科学省は再度、懲戒・体罰等に関する具体的な参考事例を示し、懲戒の名目での暴力行使が安易に行われないよう通知（平成 25 年 3 月 13 日・初等中等教育局長）をした。しかし、「懲戒は、生徒の心身の発展に応じて慎重な教育上の配慮のもとに行うべきであり、このような配慮のもとで行われる限りにおいては、状況に応じ一定の限度内で懲戒のための有形力の行使が許容される（昭和 60 年 2 月 22 日浦和地裁）。」とした判例もあり、殴る等の有形力の行為があつたとしても、外形的なものだけで簡単に「第 11 条ただし書にいう体罰」と判断することはできないように思える。

それでは、どのような場合に有形力の行使が許されるのか。私は次の 2 つの場合を考えられると思う。

① 学校内の秩序を維持するための有形力の行使

② 児童・生徒の能力限界への挑戦を支援する有形力の行使

1) 「記者の目・スポーツと暴力」藤野智成より一部引用、早大の友添秀則教授の解説とされている（毎日新聞朝刊 2013・5・1）。

2) 「部活での体罰あなたなら・武田さちこ」より引用（毎日新聞朝刊 2013・2・23）

3) 文部科学省の発表では、昨年 4 月から今年 1 月までに起きた体罰は 752 校の合計 840 人の教員が体罰をしており、児童生徒 1890 人が受けたという。また、懲戒などで処分された教員 604 人で例年の 1.5 倍になっている（毎日新聞朝刊 2013・4・27）。

4) 「問題行動を起こす児童生徒に対する指導について」（平成 19 年 2 月 5 日初等中等教育局長通知）別紙「学校教育法第 11 条に規定する児童生徒の懲戒・体罰に関する考え方」

## (1) 学校内の秩序を維持するための有形力の行使

プロイセンの政治家で、人文学者でもあるカール・ヴィルヘルム・ホン・フンボルトの「安全なくして自由なし」、いわゆる「安全の中の自由の法理」を「犯罪に強い社会の実現のための行動計画」(犯罪対策閣僚会議 2003・12) の基本的な考え方として据えている<sup>5)</sup>。また、犯罪予防論の1つである割れ窓の理論は「軽微な秩序違反行為であってもこれを放置することが重大な犯罪の増加につながる。」として、軽微な秩序違反行為の段階での適切な対応を強く求めている。

このことは学校内でも言えることで、学校内での秩序を維持するためには規律が必要であり、集団生活では秩序を維持するために規則を示し、規則を破るものには教育上の配慮を加えながらも、時には力で押さえ込み、秩序の回復を図なければならない場合もある<sup>6)</sup>。複数の生徒のいじめで生徒が自殺に追い込まれた大津中学校の事案は反対に学校内の安全確保の重要性が再確認させた事案ではないか。

学校教育法は、必要があるときは教員等が児童・生徒に「懲戒」を加えることを認めており、懲戒とは、「子女の保護・教育・監護の責にある特定の者がその責に任ずる必要上加える一定の制裁」をいい、法的効果が伴わない事実行為として行われるものと、退学や停学などのように法的な地位に変動を及ぼすものの2種類があるとし、いずれも学校における教育目的達成のため児童等に対して行われるものであるから、「当該児童等の性格、行動、心身の発達状況、非行の程度等諸般の事情を考慮にうえ、教育的効果が期待しうる限りにおいて、行使すべきである（最判昭和50・10・25）。」としている。また、「懲戒の行為が体罰に当たるかどうかは、当該児童生徒の年齢、健康、心身の発達状況、当該行為が行われた場所的時間的環境、懲戒等の態様等の諸条件を総合的に考え、個々の事案ごとに判断される必要があり、単に懲戒を受けた児童生徒や保護者の主観的言動により判断されるのでなく、客観的に考慮して判断されるべきである。<sup>4)</sup>」としている。

この事案後、ちょっと触れただけで「体罰だ。」と挑発する生徒がおり、教員が萎縮するのではないかと心配する声を聞く。秩序を破る児童・生徒に対しては、教員等は毅然とした態度で対応してもらう必要があり、その過程で有形力の行使があったとしても、一律に暴力ということで否定することはできないのではないか。

## (2) 指導の一手法として許される一定限度の有形力の行使

中高等学校で行われている体育の部活動は、スポーツに趣味や関心を持つ同好の児童生徒が、教師の指導のもと自発的、自主的に行うもので、スポーツを通じて体力や気力の鍛成は勿論、ルールやマナーを守ることという規範意識を高める役割も担っていると言われており、部活動も学校教育活動の一環として位置づけられている。しかし、多くのスポーツは勝負と切り離せないものがあり、勝つためにお互い

5) 「犯罪に強い社会の実現のための行動計画 2008 の推進」(河合 潔 整察政策第11巻 70頁～)

6) 刑法第36条の正当防衛に該当する場合は勿論、第35条の教員の正当業務行為として正当化される場合があると考える。

に厳しい練習を強いています。まして、現在、部活動の成果が生徒の進学や就職に直結し、指導者の評価に影響する。スポーツ有名校になれば学校のブランドがあがり、生徒の募集も容易になり学校経営上も無視できない。他県から留学生を多く集め野球、サッカー、駅伝、ラグビーなどで知名度を上げている私立高校も多い。競争試験で合否が判断されている今の学校進学制度のもと、スポーツを志す者に勝負にこだわることを全面的に否定することはできないのではないか。

指導者は勝利を目指して、創意工夫を凝らして指導に当たる。伝統あるスポーツ環境、優秀な指導者の下でその実力が開花されるスポーツ選手が多いことも事実ではないか。それぞれの生徒の能力を引き出し、本人の実力以上の力を發揮させ、チームを勝利に導くそのような指導者は評価される。自分の努力だけでは越えられない壁があり、これを打ち破るには信頼できる指導者による強い叱咤激励が必要であることを私も経験している。根底に必要なのは指導者の生徒を思う心（愛情）であり、指導者と生徒の信頼関係である。その指導のやり方は、それぞれの指導者が培ってきたノウハウであり、極端な場合を除き、本人のために、叱咤激励の一手法としてある程度の有形力の行使は許される場合があるのではないかと思うし、外形的なものだけで線引きできるものではないだろう。

## 結び

「少年よ、大志を抱け」の名言を残したクラーク博士が札幌農学校に赴任したとき、学生たちが多くの規則に縛られて窮屈な学校生活を行っていることを懸念し、「諸君はジェントルマンだ。私は諸君を信じる。」とし、すべての規則を廃止したという有名な話がある。「自主・自律の精神」に期待したものであり、理想の姿であると言える。今の世論は、「いかなる名目であれ、暴力は許すべきではない。」という方向にあり、暴力の否定の背景には、暴力は人間の尊厳を最も傷つけるものであり、暴力を受けた児童・生徒に深い傷を残し、受けた者がまた同じように「暴力の連鎖」を生むと言われている。

学校内の秩序は力だけで維持できるものではなく、クラーク博士がいうように児童・生徒それぞれが「自主・自律の精神」のもと、倫理的で誠実な行動が行われるような学校の伝統を構築する努力も必要である。しかし、極端な理想論を振りかざすより、現状をよく分析問題点を見据えた上で、学校内の安全と児童・生徒の尊厳、ガバナンスとコミュニケーション双方のバランスに配慮した施策を模索し実施することが必要である。

「いじめ防止対策推進法」（平成 25 年 6 月 21 日）が可決成立した。体罰は既に学校だけの問題ではない。学校は行政・教育機関はもとより警察、保護者、地域社会など幅広い方々の意見や協動を求めその根絶に向けて対応していくことが必要であると思う。

（本稿は、平成 25 年 7 月 13 日のソーシャルリスクマネジメント学会で報告したもの。）  
（著者は NPO 法人大阪府防犯設備士協会副理事長兼事務局長、認定企業危機管理士）

# 甘い予見による未回避

阿路川 芳弘

## 1. はじめに

東日本大震災以降、「想定外」という言葉は通用しなくなった。

もちろん、東日本大震災においても「想定外」が通用するものではない。

危険や危機などの発生に対して守れなかつたことは、「想定外だった」という理由で許されるものなのかな。適切な対処措置をとつたと言えるのか。

危機とは、「大変なことになるかも知れないあやうい時や場合。危険な状態」と広辞苑に出ている。

「大変なことになるかも知れないあやうい時や場合」に、適切に対応し、その被害や損害を大きくしない、最小限に押さえる。又は「その危機に陥らないための準備・対策」が「危機管理」である。

後者でいう、「危機に陥らないための準備・対策」とは、危機や危険を予測し、その予測・結果を回避することであると考える。

予測・予見と回避とは、刑法でいう過失犯の基本要件をさす。

以下、過失犯をベースに予測・予見、回避について述べたい。

## 2. 過失犯とは

刑法は、基本として故意犯を处罚の対象としているが、一定の要件を満たせば例外（過失）として处罚の対象ともなりうる。

過失とは、通常「誤りや失敗のこと」であるが、法律用語としての過失とは、ある事実を認識・予見することができたにもかかわらず、注意を怠つて認識・予見しなかつた、あるいは結果の回避が可能だったにもかかわらず、回避するための行為を怠つたことをいう。

いわゆる、注意義務違反である。

この「注意義務」が、具体的な事情の下において結果の発生を予見し、その予見に基づいて結果の発生を回避するに適した措置をとらなければならないというものである。

つまり、結果予見義務と結果回避義務を怠つてはならないのである。

## 3. 事例で見る「甘い予見による未回避」

### (1) Y食品会社における集団食中毒事件

ア 平成12年6月にY食品会社O工場製造の低脂肪乳などにより食中毒事件が発生。

6月27日に保健所に最初の食中毒患者の届出があった。検査の結果、同年3月に北海道T町にある同社T工場で製造された脱脂粉乳が停電事故で汚染され、それをO工場で原料として使用していたことが判明した。

その脱脂粉乳に黄色ブドウ球菌が産生する毒素（エンテロトキシン）が含まれ

ていたことが原因だった。

Y食品会社は事件直後の対応に手間取り、商品の回収やお客様・消費者への告知に時間を要したため、1万3千人以上が食中毒の被害にあった。

結果として、元T工場長ら2人が業務上過失致傷罪などで有罪判決を受けた（朝日新聞等）。

イ T工場で停電事故が発生した時、毒素が発生するかも知れないという予見ができるなかったのか。

工場で勤務していた者は、製造部門の人間であると思われ予見可能のはずである。

もし、直接担当していた製造部門の者が予見しなかったとしても、工場内に存在する品質管理部門の者、いわゆる専門知識を有する者が、予見し回避する義務は生じたであろう。

ウ 少し酷であると思うが、食中毒の届出を最初に受けた者が、予見できなかったのか否か。

上司らへの報告の有無はどうであったのか。

エ 2報、3報と複数の届出を受けた場合、その後も発生するかも知ないと予見ができなかったのか。

オ 複数の報告を受けた役員ら幹部のとった行動は。

その後の拡大を予見しなかったのか。回避しなければならない、と考えなかつたのか。

カ 上記イ～オの各人物は予見はどうであったのか。おそらく予見可能だったし、予見していたのではなかったのか。

上記オの役員ら幹部を除く担当者らは、「大丈夫だろう。」「拡大はないだろう。そのうち終わる。」「単なる食中毒だ。」「うちの製品ではないだろう。」などと軽く考えたのに違いない、と思われる。

では、上記オの役員ら幹部はどうだったであろうか。

役員ら幹部は、上記予見に加え、組織のことを考えなくてはならない。

社員のこと、その社員の家族のことなども考えなければならない。

Y食品会社では、分刻みで何万本という本数の牛乳が製造されていると聞いたことがある。

しかも、数箇所の工場で製造されているのである。

そんな中、数本の食中毒の発生で、製造が止められるのか。

製造中止にした場合のリスク、役員ら幹部はこれらの予見をもしなければならないのである。

刑事的とか人道的責任は別として、当時の役員ら幹部はどのような予見をし、回避しようとしたのか。

この時、消費者・お客様が最も大切である、という基本を忘れていたことも事実であると思われる。

キ 総てが結果論であるが、甘い予見を立てて、適した措置、結果回避義務を取らず、

怠ったものである。

ク そして、記者らに対して発せられた有名な「私だって寝ていない。」発言で世間の怒りを買い、有名ブランドが一瞬にして崩れ落ちたのである。

#### (2) A市花火大会歩道橋事故

平成 13 年 7 月 20 日より兵庫県 A 市の海岸にて第 32 回 A 市民夏まつり花火大会が行われ、2 日目となる 21 日の午後 8 時半頃、JR G 駅南側の歩道橋において、駅方面からの見物客と会場方面からの見物客とが合流、1 m<sup>2</sup>あたり 13 人～ 15 人という異常な混雑となったことから「群衆雪崩」が発生。死者 11 名（10 歳未満 9 名・70 歳以上 2 名）と重軽傷者 247 名を出す大惨事事故。

#### (3) JR線列車事故

平成 17 年 4 月 25 日午前 9 時 18 分頃、JR F 線 T～M 駅間の兵庫県 M 市において、快速列車が、急な右曲線に制限速度時速 70km を大幅に超える時速 116km で進入、1 両目が左へ転倒するように脱線し、続いて 2 両目から 5 両目が脱線。1 両目及び 2 両目車両が進行方向左側のマンションに衝突、大破するなど、多数（670 名）のお客様を死傷させる大惨事を惹き起こした列車事故。

#### (4) 前記 Y 食品会社、ほか 2 件の事故、その他抜粋すればまだまだ事件・事故は挙げられると思う。

しかし、これらの事件・事故は、予見したのにも関わらず、甘く予見したために回避すべき義務をせずに怠ったために発生した事件・事故ではないだろうか。

そしてその結果、大惨事が発生しました。

その発生した結果に対して対処を誤り、更に悪化させ、非難を浴びて取り返しのつかない結果となつた。

### 4. おわりに

甘く予見したために回避義務を怠り大惨事となって、その後の対処の仕方も満足にできず、会社の信用を地に落としてしまった事案を説明した。

昨今は、「想定外だった。」では済まされない時代である。

あらゆる想定を、予見しなければならない。

そして、その結果をあらゆる方法を用いて回避しなければならない。

「山より大きな獅子は出ない。」とは言うものの、出るかも知れないと予見し、「そこまでしなくとも」というぐらゐの回避措置をとるべきではないかと思う。

組織の被害を拡大させないために。

以上

（筆者は行政書士、企業危機管理士）

# 警備業とリスクマネジメント

赤井 八十八

## はじめに

19世紀の中ごろ、アメリカの西部開拓の歴史の中で設立された専業の警備保障会社は、日本においては、昭和37年7月に初めて設立され、まったくの自由営業であったが、警備業者の増加と警備員（当時は通称ガードマン）をめぐる不祥事の続発の中、昭和47年に警備業法（規制法）が制定されて以来41年が経過した。

また、警備業は生活安全産業として警察行政を補完する役割を担っている中、警備員の不祥事案とリスクマネジメントを論じる。

## 1. 警備業の社会的位置づけ

- 刑法犯を警察が認知した件数は、平成14年まで7年連続して戦後最多を記録していたが、そのような治安情勢の中で、平成15年の犯罪対策閣僚会議で、警備会社は、初めて「生活安全産業」として位置づけられた。
- 治安面については、全国の刑法犯認知件数は、平成15年から8年連続で減少しているものの国民の「体感治安」はむしろ悪化しているとの世論調査結果が発表されており、警備業の防犯ニーズに占める社会的役割は高いものがある。

## 2. 警備業の現状（平成23年末現在）

- 警備業者数は、9,058業者で、昭和47年の警備業法施行当時と比べると現状は、11.7倍となっている。また、警備業者の警備員数別状況は、警備員数100人未満の警備業者が8,076業者で全体の89.2%を占めており、その大部分は中小・零細企業である。
- 警備員数は、53万1,111人で全国の警察官数の約2倍になっている。
- 機械警備業務の対象施設数は個人住宅などホームセキュリティが増加傾向にあるが、機械警備業者数は、741業者で、平成15年以降減少ってきており、その原因は、警備価格競争が激しく、大手業者による小規模な機械警備業者のM&Aが進んでいることがあげられる。

## 3. 警備業界の問題点

警備業界として、現在、次のような主な問題があり、業界の再編・淘汰が必死な状況にある。

- 施設警備業務や交通誘導業務など受注競争が激しい中、警備料金のダンピング問題がある。
- 警備料金のダンピングや、ユーザーの警備員配置の削減要望の中、警備員の給与面等の処遇を改善できる状況になく、警備員の定着化が難しい。

○警備業務の適正化を求める警察は、警備業法違反等に対する行政処分範囲の拡大・厳罰化と行政処分の公表を進めており、悪い意味での業者間や警備員による告発（内部告発）が増加している。

#### 4. 警備員の不祥事案防止対策としてのリスクマネジメント

上記のような状況にある中、中小の警備業者が生き残っていくためには、顧客の信用を失墜し警備取引の解約に繋がりかねない警備員の不祥事案の防止がまず第一の課題であり、リスクマネジメントが非常に大切になっている。更に、顧客要望に沿って警備品質を向上させることが第二の課題である。その主なものを論じる。

##### (1) 警備業界のリスクの分類

○信用失墜行為としての業務リスク

- ・顧客の生命、身体、財産を守るという警備業務の特殊性から、万一、警備員による重大な過失やボカ・ミス等の信頼を裏切る行為があった場合には、顧客はもとより社会一般に与える不安感や不信感は想像以上に大きく、これら信用失墜行為の発生が警備契約の解約につながっている。

○管理体制の問題

- ・不祥事案が発生した場合の、スムーズな、報告、連絡等管理体制の確立とトップのリスク情報の把握、速やかな処理方針の決定が求められている。

##### (2) 不祥事案防止対策

ア 社員に対するコンプライアンスの徹底

- ・経済的利益を上げる上で、「コンプライアンスを重視することは、企業価値を高め従業員の生活を守るために必須要件である。」ことを幹部に常に意識させておく必要がある。

イ 警備員に対する事故防止教育・訓練の継続実施と徹底

- ・警備員に対する教育の懈怠は、即行政処分の対象となり、警備員教育には資金を投入しなければならない。
- ・教育の中で、「一人の警備員が発生させた不祥事案は、会社全体の信用問題につながり、解約に至り同僚の働く職場も奪うことになる。」ことを自覚させ徹底する。
- ・同業他社や社内で発生した不祥事案を「他山の石」教育として機会あるごとに行い、特に警備現場へ直行し自宅へ直帰する警備員に対する教育を徹底する。

ウ 専門的知識及び能力を有する警備員の確保、養成、配置

- ・警備員に業務に対する自信とやる気を醸成させるために警備検定資格等国家資格を積極的に取得させる。

更にこれを警備品質にあった警備料金の設定の裏づけ資料とし、警備料金の入札や料金改定交渉等に活用し警備員の待遇の改善に繋げていく。

エ 不祥事案発生原因の分析と根絶化対策

- ・その事案の発生は、組織に起因する原因か、個人に起因する原因か、個人・組織の

いずれの責任でもない原因か等、その事案を一過性として捉えず原因の分析と根絶化対策を行う。

- ・プライバシーが重視される中、その業務の特殊性から幹部社員による部下の身上把握を行い、警備員の個人の資質・問題点等リスクに該当する事項を事前に除去する。
- ・前例踏襲やローカルルールを廃し、マニュアルに基づいた業務の実施と計画的な訓練を実施し警備員全員のレベルアップを図る。

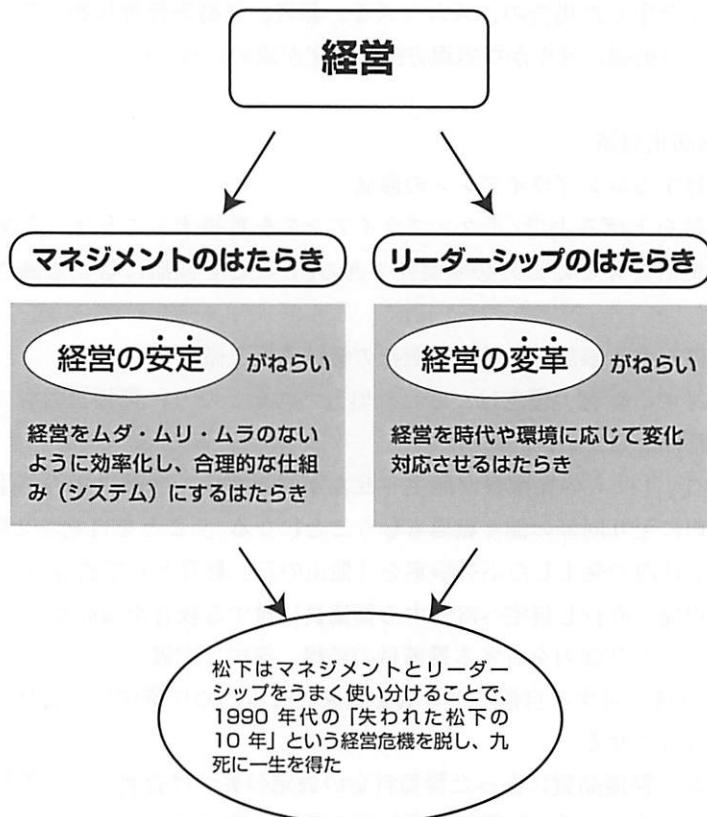
## むすび

警備業務こそリスクマネジメントそのものであり、社会の要請にこたえ、また警備業界全体のレベルアップに貢献していきたい。

(筆者は国際警備保障（株）勤務、企業危機管理士)

### 〈一口コメント〉

#### ●マネジメントとリーダーシップの関係



(小畠宏『理念なき会社は滅びる』2004年（プレジデント社）20頁)

# 災害管理型リスクマネジメントと気概について

黒 田 功

## はじめに

平成 23 年 3 月 11 日発災した「平成 23 年東北地方太平洋沖地震」に際して、過去に私が所属した組織は被災者の救護、更には諸活動支援のため、発災当日である 3 月 11 日夕刻、広域緊急救援隊を派遣し、続いて同月 21 日からは機動隊各部隊を派遣した。また、これとは別に警ら部隊、交通部隊、刑事部隊、航空部隊を各々派遣し所要の対策としたが、その教訓の下、今後発災が確実視される「東海・東南海・南海地震」にかかる災害管理型リスクマネジメントに向けた気概について、前同年 3 月 24 日週刊新潮に掲載された評論家櫻井よしこ氏の「日本ルネッサンス・国難の克服を日本再生につなげよ」から引用して述べる。

## 1. 平成 23 年東北地方太平洋沖地震に見る共助、公助、自助

### (1) 共助と公助

櫻井氏は、次のとおり語った。

平成 7 年兵庫県南部地震を乗り越えた日本人に再び突きつけられた 3 月 11 日の苦難を、私たちは、日本人本来の気概と、決して諦めることのない忍耐と努力によって、必ず乗り越えねばならない。しかし、私たちはこの大震災を克服する過程を、いまやあらゆる意味で脆弱になり果てた日本国の一途な直しにつなげなければならない。また日本国を襲った国難と、国難克服のプロセスについて、ありとあらゆる側面から考え、国家の再生を果たさなければならない。

巨大地震、津波、火災を生き延び、再会した人々の喜びの一方で、安否不明者への懸念は限りない。日本中が行方不明の人々の無事を祈り励まし合う中、世界の国々が日本援助に立ち上がった。

オバマ米国大統領は「米国は深刻な試練に直面する日本国民を支援する用意ができる」と語り、ゲーツ国防長官は「日本の全ての要望に応えよ」との指示を出して空母「ロナルド・レーガン」を派遣し、海上自衛隊と共に被災地への救援を開始した。米海軍はまた、駆逐艦艇、巡洋艦艇を青森県から福島県沖に展開し、捜索救難活動に当たった。米国が動員した兵は少なくとも 5,000 人に上るとみられる。

韓国、台湾、インド、他のアジア諸国も EU 諸国も、驚くほど多数の国々が迅速に救援隊を派遣した。

自衛隊は陸自と海自を中心に、外国の救援隊以前に救出活動にとりかかった。心ない仙石由人に暴力装置だと言われても、事業仕分けで隊員数や予算を削られても、自衛隊が忍耐強く、責務を果たすことに変わりはない。

菅直人首相は、3 月 12 日の記者会見で「私も全身全霊、まさに命がけでこの仕事を取り組む云々」とうっすらと涙目になりながら語った。が、文字どおり命がけな

のは、まず被災地の人々だ。その人々を救おうとする自衛隊、或いは警察、消防、医師らである。

念入りに推敲されたメッセージを伝えることも大事だが、それだけでは首相の「命がけ」は伝わってこない。首相が語りかける国民は、実にしっかりした立派な人々である。その国民の目を、首相は真摯に恐れ、謙虚になってほしい。「国民」、「国家」、「命がけ」という言葉に真実性を吹き込んでほしいと願う。

夥しい犠牲と被害の真っ只中にありながら、被災した国民は礼節を忘れない。救出されると「すみません。お世話になります」と丁寧に挨拶していた。食料や水を求める人々はきちんと列に並ぶ。避難所に退避した人々も整然と行動する。物を盗んだり、争ったりする人々は皆無に近い。こうした被災者の様子を、普段は日本を辛辣に批判する欧米メディアが驚嘆して報道した。12日付ウォール・ストリート・ジャーナル紙は「不屈の日本」として社説を掲げ、「日本の国民が最大級の地震に立派に耐えたことは素晴らしい」と国民を讃え、「この地震で自国を守った日本の力は近代国家の実績として見落としてはならない」と書いた。

なぜ日本人はこんなに冷静に、他者への配慮にあふれた行動をとれるのかと外国メディアは問うが、「それは私たちが日本人だから」と答えるしかない。

## (2) 福島原発の被災と自助

続いて、櫻井氏は語った。

私たちは、この天災の克服を機に、日本人らしさの復活や自衛隊の正しい位置づけも含めて、戦後日本の間違いを正し日本国の眞の再生につなげたいと思う。

そう考えるとき、東京電力福島第一原子力発電所の被災の顛末が重要なメッセージを含んでいると思えてならない。

原子炉の冷却に失敗したこと自体、東電のミスである。また状況は依然最悪であり続けている。しかし、予想をはるかに超えた津波に襲われ、それでも、万一、辛うじて原子炉爆発を回避できたのは、技術力に加えて、何としても国民を守りたいという技術者及び関係各人の文字どおり命がけの努力の結果であろう。楽観は禁物だが、こうした誠心誠意の働きに徹する日本なら未来はあると信ずる。

## 2. マネジメントを主宰する者の矜持

想定外という概念は毛頭無いが、未曾有の天災というリスクをマネジメントしこれに当たるとき、櫻井よしこ氏の論を待つまでもなく、まず第一には日本人であることに誇りを持つこと、第二には世のため、人のために、誠心誠意の働きをすること、この二つがマネジメントを主宰する者、その主宰の下で現場に派遣される者、両者にとって肝要である。その矜持を持って職責の遂行に当たることが大切である。

## おわりに

災害管理型リスクマネジメントにおいては、あらゆる可能性を念頭に最大クラスの災害を想起して、厳しい想定の下、被害甚大な数字であっても国民に対しありのままを公

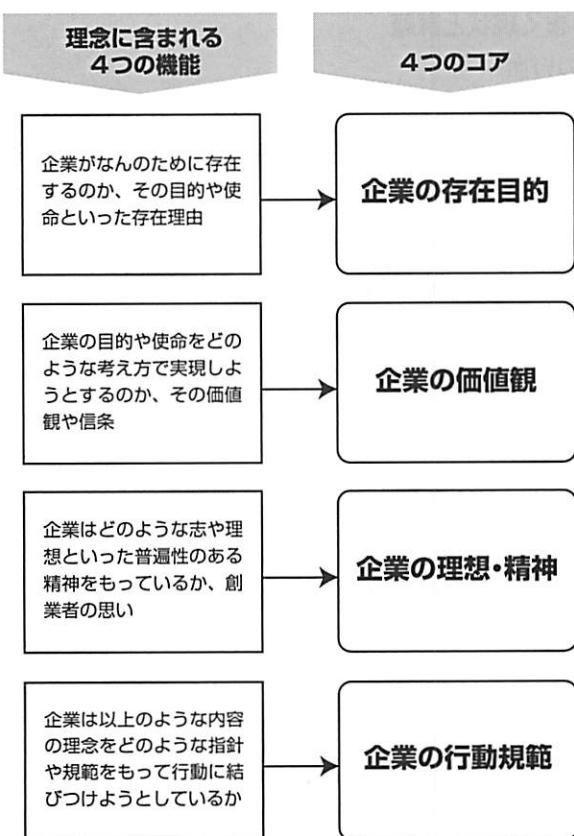
表して、正しく恐れてもらい、その被害想定を前提に、一歩一歩歩みを進めることが肝要であり、対策の具体化に当たっては項目毎に目標、達成時期を明示したプログラムを策定することが重要である。付言すれば、潜在的脅威を認識し、被害を想定した復旧対応を図ることであるが、要諦は、防災ではなく、結果として起こり得る状況の下、緊急連絡網など情報の維持管理、資機材の維持管理、備蓄品の在庫管理など、運用手段の確立に努めることである。これがBCMの概念にも連なると認識する。

以上

(筆者はサントリー食品インターナショナル(株)勤務、企業危機管理士)

#### 〈一口コメント〉

##### ●経営理念



(小畠宏『理念なき会社は滅びる』2004年(プレジデント社)20頁)

# 危機突破と旅客争奪戦 —JALを中心として—

白田佳子

## 1. はじめに

経営破たんは企業をとりまく利害関係者ひいては社会全体に影響を及ぼすソーシャルリスクの1つである。このことから倒産兆候を事前に把握することは社会が被る損害を最小限に抑えようとするものであり、ソーシャルリスクに関わる研究として重要な位置づけを占めるものと考えられる。一方、一度破たんした企業の再建に関わる研究も重要なテーマといえる。一度破たんした企業が再建を果たす際には、当該企業をとりまくりスクを十分に分析し、破たんに追いやったペリルやハザードを除去するだけでなく、さらに有意な立場を確保する努力が求められる。本稿では2010年1月19日に経営破たんし、すでに2012年9月19日には再上場を果たした日本航空を例に、近年激化する安価な運賃を売り物にする格安航空会社との旅客争奪戦について検証を加えながら、破たん企業の危機突破戦略について考察するものである。

## 2. 航空業界をとりまく現状と課題

### (1) 格安航空会社の台頭

格安航空会社（Low-Cost Carrier）は略してLCCと呼ばれ、欧米では1990年代から一般化した。アジアでは、オーストラリアのカンタス航空が2003年に子会社として設立し2004年3月25日より就航を開始したジェットスターが最初である。

一方日本を拠点とするLCCは、2012年3月に日本初のLCCとしピーチ・エビエーション（Peach Aviation）(株)が就航している<sup>1)</sup>。さらに2012年7月にはオーストラリアのカンタスグループ(33.3%)日本航空(33.3%)、三菱商事(16.7%)さらに、東京センチュリーリース株(16.7%)が共同出資するジェットスター・ジャパン(株)、さらには2012年8月にはエアアジア・ジャパン<sup>2)</sup>が就航している。

2013年6月25日、ANAホールディングスとエアアジアは、6月28日付で提携を解消する事を発表している。ANA側とエアアジア側との経営方針の違いが理由に挙げられているが実態は不明である。提携解消後は、会社はANA側が全株式を購入し、完全子会社化するが、2013年10月31日まではエアアジア・ジャパンとして運航する予定である。

LCCの特徴は、徹底したコストカットによる安価での航空運賃の提供である。機内清

1) 当初は全日本空輸1,005万円、香港のFirst Eastern Aviation Holdings Limited（香港）1,005万円及び官民出資の投資ファンドである産業革新機構が1,000万円づつ資本参加し2011年2月10日に設立された。現在、資本金と準備金をあわせて約150億5万円。現在の出資割合はANAホールディングス38.67%（7,515百万円）、First Eastern Aviation Holdings Limited 33.3%、産業革新新機構28%。ただしANAホールディングスは持分法適用会社としており連結対象とはしていない。

2) 出資比率は、議決権比率でANAホールディングスが67%、エアアジアが33%、無議決権株式も含めると全日本空輸が51%、エアアジアが49%である

掃を乗務員自身が行う、乗務員の制服の有償化、タラップ使用<sup>3)</sup>、機内食や飲料、ひいては毛布なども全て有料化するなど、これまでの航空業界の常識を覆すサービス内容ではあるが、そもそも航空会社の商品は「座席」であり、旅客の運送を事業目的としている点から考えれば本来の目的からは逸脱していないといえよう。LCC の国内線における従来の航空会社サービスとを比較すると表1のようになる。

表1 JAL・ANA と LCC とのサービス内容の比較

サービス内容	JAL・ANA	LCC
軽食・飲料	無料	有料
毛布	無料	なし
決済	カード・窓口 旅行社経由等	カード・コンビニ・銀行振込などで個人が直接対応
預入荷物	無料 事前予約不要	原則有料 事前予約・事前予約がない場合価格は倍以上になる場合もある
座席事前指定	無料	原則有料
マイル	有	原則なし（ピーチ=独自ポイント）
取消手数料	無料~3,000 円	支払額の 100%
払戻手数料	420 円~	支払額の 100%

出展：各社資料より。なお、LCC とは前述に記載した航空会社を指し、スカイマークは含まれていない

## (2) 羽田の拡張と新たな需要の喚起

国土交通省航空局では、国内の混雑空港の使用状況について 5 年ごとに発着枠の配分の見直しを行っている。日本航空が会社更生法の申請を行ったのは 2010 年 1 月、同年 2 月がこの 5 年目の見直しにあたっていた。さらには 2010 年 10 月開港をめざし羽田空港国際線ターミナルの建設、再拡張工事が進められており、2009 年時点で国交省は羽田の発着枠が、30.3 万回／年から 40.7 万回／年に増加すると予想していた。このことから、日本航空の会社更生法適用申請が直前の 1 月になされたことはただの偶然ではなく、発着枠のさらなる確保を目指す国交省の主導であったことは明白である。日本航空の破たんにより旧 JAS 便によって運航されていた赤字の地方路線が廃止減便となり発着枠にゆとりが出たことから<sup>4)</sup>、国交省ではそれまでのよう単純に発着枠を割り振るのではなく、新規航空会社の参入や、既存航空会社の拡大による競争を促進することとした。また日本航空による運航が廃止となった地方空港についても、それまでの経験から大型機での運航では搭乗率を確保できず赤字となる事は自明であるが、一方で新たなネットワーク構築の必要性を考慮し対応を諦ることとした。このことが、LCC の導入にはずみ

3) ポーディングブリッジ利用料は成田の場合「旅客サービス施設使用料 (PSFC)」として旅客 1 名あたり 2,040 円を徴収しそのなかから負担している。空港施設利用には、着陸料の他に停留料 (成田 ¥71,000)、手荷物取扱使用料、給油手数料、チェックインカウンター使用料 (成田の場合 1 ポジション 17 万円) などがかかる。

4) 日本航空は会社更生法の適用により国際線 4 割、国内線 3 割の運行削減を行っている（国土交通省『日本航空の再生について』平成 24 年 11 月）

をつけたといえよう。

### (3) LCC に関する課題

一方で LCC の運行には多くの課題（リスク）が存在する。そこで、LCC の運行に際しどのようにリスクが存在するのかを、経営的側面と利用者の側面から考察することとした。

利用者側が負うべきリスクとしては、前述表 1 に記述したように、コスト面での負担が挙げられる。特に考慮すべき点は、取り消しなどに係る費用の発生である。止むを得ず旅行や出張が取り止めになる、また旅程を変更せざるを得ないような事態が発生することは避けられない。そのような場合に LCC の航空券ではほぼ全額を放棄する必要がある。

さらに利用者側が事前に認識しておくべきいくつかのリスクがある。またこれらのリスクは非常に危険度の高いものも含まれており、その対応を誤ればそこから発生する損害は時として金銭では補えないものとなる場合もある事から充分に留意する必要がある。

#### ① 乗り継ぎリスク

2012 年 10 月 18 日に沖縄に、10 月 22 日には成田空港に LCC 専用ターミナルがオープンした。2014 年にはセントレアにも LCC 専用ターミナルがオープン予定である。多くの場合 LCC ターミナルは空港旅客ターミナルの外れに位置することから、乗り継ぎには想像以上の時間がかかる。また LCC は通常の電車などが運行していない早朝、深夜での出発、到着が多いため空港からの移動手段が確保しにくい<sup>5)</sup>。航空券は格安だが、空港近くでの前泊やタクシー利用などが強いられる場合もある。

#### ② チェックインリスク

LCC では、搭乗締め切りが JAL や ANA より早い時刻となっている。搭乗締め切りは JAL や ANA では 15 分前だが、LCC では定刻の 30 分前（一部 45 分前）で搭乗が締め切られる。また、チェックインカウンター（セルフチェックイン機）が各空港の端にあり、かつ数が少ないため、チェックインが集中する時間帯には長蛇の列ができ予想以上に時間が必要とされる。このため出発 1 時間以上前には空港へ到着する必要がある。場合によってはチェックインの遅れから乗り遅れる、また搭乗を拒否される事もある。

さらには、LCC では基本的には機械を操作して旅客が自らチェックインの手続きを行う必要がある。このため機械操作に不慣れな高齢者などは誤操作などの発生確立も高くしチェックインに手間取ることとなる。

#### ③ 沖止めリスク

各空港株式会社は、ボーディングブリッジ使用に利用料を徴収している。このこ

5) JR 東日本の快速「エアポート成田」東京行きは 22 時 19 分発、京成の通勤特急上野行きは 22 時 42 分発などが最終である。夏休み期間中は京成がスカイアクセス線経由の臨時アクセス特急を 23 時 10 分発（京成高砂行きで京成高砂で上野方面への接続列車あり）を運転しているが、23 時近くの着陸では間に合わない。東京駅までであれば一部バスを利用する事もできるが 23 時 20 分発が最終（「東京シャトル」）。

とから LCC は費用を抑える為ボーディングブリッジを使用せず、全てバスでターミナルから飛行機へ送迎しタラップを使用する「沖止め」方式を採用している。このことから、当然にボーディングには時間がかかることとなり遅延の原因となっている。また到着時もターミナルまでバス輸送のため、旅客は到着してから空港を出るまでかなりの時間を費やす事となる。ターミナルが遠い事に加え、搭乗、降機に相応の時間を要することを承知しておく必要がある。

#### ④ 遅延・キャンセルリスク

前述のとおり、LCC には遅延を発生させるさまざまなペリルやハザードが内在している。また、元々のスケジュールの発着時刻が夜遅いことから、発着時間制限のある空港（成田等）ではわずかな遅延によって着陸許可を得られず、引き返す、また異なった空港へ到着する事もありうる。また保有する航空機が少ないとから、一度キャンセルが発生すれば、以降のフライトへの影響も多大なものとなる。

このように LCC の利用では、これまで無償と思われてきたサービスに費用がかかるのみならず、「時間」という最も高価なものを代償としなければならない。遅延やキャンセルの可能性を抑えることは困難であり、これらのリスクの結果をどのように受容できるかが、利用の鍵となる。一方、運用する航空会社側でも、これまでの航空会社では発生しえなかつたリスクを負う必要に迫られている。

#### ⑤ 航空会社側が負うべきリスク

前述のとおり遅延やキャンセルの発生は、航空会社の信用に関わる重大な事項である。さらには、機内サービス特に食品の有料化には大きなリスクを伴う。それは機内販売を行う食品の廃棄が発生するからである。機内での販売数量の事前把握はほぼ困難であることから、当然無駄が発生する事となる。また機内での金銭の授受は多大な人的コストがかかる作業である。以前 UA がアメリカ国内で機内食を有料化した事があったが、手間と食事の在庫管理の困難さから現在は無料に戻している。

### 3. 日本航空の旅客争奪のための戦略

航空業界をとりまく環境は、価格競争に傾いている。一方日本航空については 2011 年 3 月 28 日の会社更生手続き終結までは値下げを行わない事とし<sup>6)</sup>、会社更生手続きが終結した後も、公的支援を受けている期間中は運賃については実質値下げを認めないとし、国土交通省による監視が続けられた。なお、この監視は公的支援が終了した 2012 年 9 月 19 日をもって終了している。このように値下げの選択肢のない日本航空は LCC に対して価格で対抗することはできなかった。無論、値下をしなければ 1 顧客当たりの

6) 国土交通省航空局長による通達では「公的な支援を受けている日本航空が、いたずらに運賃の引き下げを行うことは、市場における競争関係を歪めるおそれがあるだけでなく、短期的な運賃の引下げによって旅客の奪い合いを行っても構造的な要因の除去にはつながらず、日本航空の再生そのものが危惧される事態となりかねない。」と述べられている（国土交通省航空局長通達「日本航空に対する公的支援と構成な競争環境の確保について」2010 年 2 月 5 日）

収益率はLCCより高くなるが、顧客が日本航空を利用せず、LCCを利用すれば当然に経営は再度困難な状態に陥る。

### (1) 日本航空の顧客からの信頼獲得の背景

このような中、日本航空（JALグループ）は2012年に、年間3万フライト以上アジア・アフリカ・ヨーロッパ・アメリカ・太平洋地域の3つ以上の地域に就航している航空会社上位29社を対象としたMajor International Airlines部門、アジアをベースに、アジア域内で年間3万フライト以上を就航しているアジアの航空会社上位11社を対象としたAsia Major Airlines部門、そしてアジアをベースに、年間2万フライト以上を就航しているアジアの航空会社上位11社を対象としたAsia Regional Airlines部門の4部門において世界の大手航空会社29社中、定時到着率世界1位を獲得している。JALグループの各部門での、定時到着率はMajor International Airlines部門で90.35%（JAL）、Asia Major Airlines部門で90.35%（JAL）、Asia Regional Airlinesでは92.58%（J-AIR）と、驚くほど高い値を記録している。ちなみに、2009年～2010年はJALが世界1位だったものの、2011年はANA（全日本空輸）が1位を獲得していた<sup>7)</sup>。なお、ここで言う到着とは、滑走路に飛行機が着地した時刻ではなく、航空機がスポットに停止しロックと呼ばれる車輪止めを主軸タイヤに置いた（スポットイン）時刻が時刻表の15分以内であった場合を指している。航空機の到着は管制塔の指示に従うもので、混雑や天候によって上空待機を命ぜられることもしばしばである。このような中年間で90%の便が定時にスポットに到着している事実は日本航空の高い運航技術の表れであり、顧客の信頼獲得に大いに寄与するものと言える。

### (2) LCCの運行実態

既に述べた通り、LCCは搭乗や降機に時間がかかるタラップ及びバスを利用している事などから遅延が多く、また深夜便の欠航率も高い。そこで、LCCの定時運航率<sup>8)</sup>を調査した。2013年3月国土交通省が公表した航空輸送統計速報によればジェットスター・ジャパンの定時運航率は77.93%、エアアジア・ジャパンは63.75%、ピーチアビエーション77.05%であった。また、各社の欠航率はジェットスター・ジャパンが2.63%、エアアジア・ジャパンは2.28%、ピーチアビエーションは0.69%であった。LCCでは遅延または欠航した場合に原則払戻しまたは自社便への振り替えができる。しかし日本航空と異なり就航便数が少ないことから、一度遅延となれば空席のある便を待ち続ける必要があり、場合によっては同日に乗り換えられない可能性もある。

ちなみに、表2はLCC就航直後の2012年8月から2013年6月までのLCCの最大遅延率、図1は欠航便数の推移である。

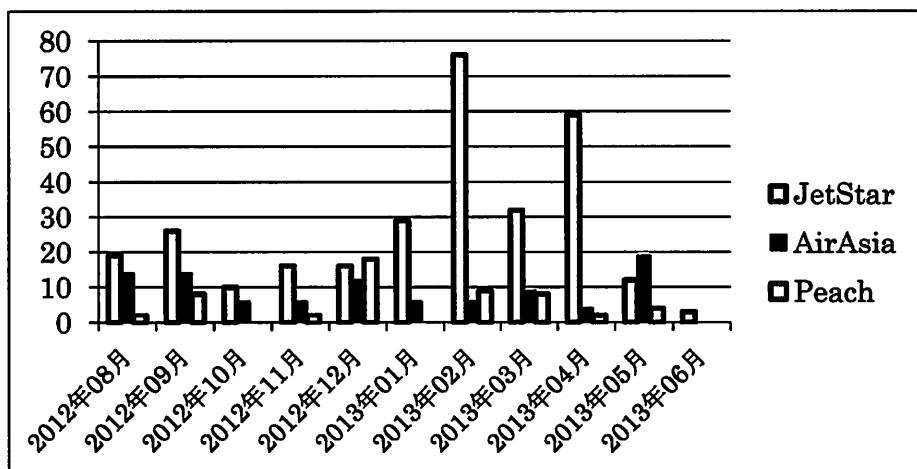
7) 航空会社や空港ごとの定時到着率など、様々な分析を行っている米国のFlightStats社による。

8) 定時運航率とは、遅延15分未満で運航した便を言う。JAL・ANA・スカイマークをあわせた定時運航率は85～90%と言われている（国土交通省航空局監理部航空事業課）。なお、日本航空では定時到着率という言葉を使用している。

表2 LCC 最大遅延時間（分）

	JetStar	AirAsia	Peach
2012年8月	281	186	91
2012年9月	436	70	148
2012年10月	537	156	144
2012年11月	282	89	111
2012年12月	157	272	102
2013年1月	490	243	152
2013年2月	492	145	285
2013年3月	418	390	129
2013年4月	389	136	124
2013年5月	235	61	136
2013年6月	175	95	98

出所：<http://lccjapan.web.fc2.com/>



出所：国土交通省

図1 LCC 欠航便数の推移

これらのデータを見てもわかる通り、LCCでは最大490分も遅延したケースがあり、また欠航率も決して低いとは言えない。これらを総合的に判断すれば、LCCの利用には多くのリスクが伴うことが確認できよう。

#### 4. おわりに

国内旅行では、新幹線と飛行機とを利用した場合の目的地までかかる時間を比較し、時間を優先する場合には航空機を選択することが多い。よって出発、到着の前後で1時間以上の余裕をもつ必要があり、さらには欠航、また多大な遅延のリスクがある中で、安価という理由だけでどれほどの旅客がLCCの利用を選択するだろうか。LCCがスタートしてほぼ1年となるが、2013年のゴールデンウイークでの搭乗率は、国際線との乗り継ぎのある成田空港では、ジェットスターが78.8%、エアアジアが67.4%と低調であつ

た<sup>9)</sup>。日本航空は、決して積極的に顧客争奪戦に挑んでいるわけではない。しかし、日本航空の搭乗者数は年々増加し、国際線では2013年4月においては前年比104.5%、5月では前年比103.4%、2013年度計では前年比103.9%の増加となった。また国内線でも、2013年4月は前年比102.9%、5月は102.5%、2013年度計では102.7%となっている<sup>10)</sup>。当然利用率が50%台と未だ低い路線もあるが、国内、海外ともに殆どの路線で前年比100%以上の搭乗率を達成しており、確実に顧客が増加している。

日本航空は今年の連結業績の中で「お客様から一番に選ばれるエアライングループ」の実現を目指に掲げている。さらには、機体の故障などについてもその状況をHP上で詳細に開示することで、信頼の確保に努めている。定時運行と安全運航こそが航空会社の商品の品質であり、顧客から求められるもっとも重要な点である事を日本航空は良く理解している。

企業はマーケットシェアを獲得するために、ともすれば価格競争に陥りがちである。しかし価格のみの勝負は結果企業を破たんにおいやる事となる。信頼の確保こそが結果的に顧客をとりもどす最大の手立てとなろう。日本航空の顧客獲得戦略は、本来航空会社がなすべき誠実かつ直実な航空機の運用によって成功を収めつつある。言い換えれば、LCCの運行が抱えるさまざまなソーシャルリスクに対して、社会は的確な判断を下しているとも言えよう。

## 参考文献

- ・国土交通省航空局「日本航空に対する公的支援と構成な競争環境の確保について」平成22年2月5日
- ・国土交通省「日本航空の再生について」平成24年11月
- ・国土交通省総合政策局情報政策本部「航空輸送統計速報」平成25年6月11日
- ・日本航空『JALグループマンスリーレポート』2013年5月
- ・LCC国内フライト情報 (<http://lccjapan.web.fc2.com/>)

(筆者は筑波大学教授、博士（経営学）)

---

9) 国土交通省総合政策局情報政策本部「航空輸送統計速報」平成25年6月11日。

10) 日本航空『JALグループマンスリーレポート』2013年5月。

# 企業危機突破論とビール戦争

## —アサヒビールを中心として—

亀井利明

### 1. 序説

危機管理は天災的危機と人災的危機の双方を取り扱う。前者は受動的危機であり、後者は能動的危機である。すなわち、地震、津波、噴火、風水害などは天災的危機であり、外襲的であるゆえ、その発生は人為によっては如何ともし難いものである。つまり、人間が危機に襲われたり、巻き込まれたりするわけで、人間自身にはそれを起こす能力はない。神があるとすれば、それは神様の分野の問題である。

これに対して人災的危機は人間が起こしているリスクであり、危機である。すなわち、戦争、変乱、テロなどの戦時危機、企業危機、企業破綻、企業不正、いじめ、セク・ハラ等の平時危機は明らかに人間の加害行動によるものである。人間はそれを予防し、軽減し、除去し、転嫁する知恵を持ち、これらの活動を行う。その知恵なり、活動なりが、リスクマネジメントであり、危機管理である。

危機にはいろいろな局面がある。襲って来る危機、襲われる危機、巻き込まれる危機、創られる危機などが考えられる。いずれも異常事態である。われわれは、かかる危機を突発し、克服し、乗り越え、正常状態に戻し、平和と安定を求めなければならない。

危機突破は危機を乗り切るための非常手段の採用であり、緊急の措置である。組織や個別経済主体が危機を脱し、安定的状態を確保するためには、何らかの持続的な行動を取らねばならない。

資金不足で、手形が不渡りになりそうな資金ショートの状態にあるとき、取りあえず資金を集め、不渡り、倒産を防止するのは危機突破である。そして、一時しのぎの救済に続き、企業活動を安定し、維持するための資金確保は危機の克服である。企業活動には危機の突破と危機の克服が必要である。もっとも、危機突破は危機克服の一部で、そこに含まれるものではあるが、緊急性、一時性、臨時性という性格を持っている。

さて、本編はアサヒビールを中心とした危機突破とそのマーケット・シェアの異常な継続的低下の是正と企業倒産の突破およびそれに続く、業界における安定的地位確保のためのビール戦争について論ずる。

企業危機は突然発生する場合と徐々に押し寄せる場合とが考えられるが、これを克服し、突破するための戦略は全社レベル、事業レベル、機能レベルを考えなければならない。すなわち、企業危機突破の戦略は全社戦略（Corporate Strategy）、事業戦略（Business Strategy）、機能別戦略（Functional Strategy）という三種類の戦略である。

全社戦略はその企業のドメインの決定とか多角化戦略の決定などにかかわるものであり、事業戦略は一つの特定事業部にかかわるものであり、主としてその事業部の競争戦略を意味している。また、機能別戦略は生産、マーケティング、人事、財務、研究開発といった各機能の戦略である。

これらの三つの戦略で、それを縦断する重要な戦略項目が生じる。それは海外戦略と

技術戦略である。<sup>(1)</sup>

企業危機突破劇に成功した典型的な実例はアサヒビールの企業危機突破である。これは単にスーパードライのヒット商品の開発のみに矮小化させるべきではなく、三代にわたる経営者の十数年に及ぶ経営戦略の展開とリーダーシップの賜物というべきである。

この点に関し、雑誌『財界』の編集長であった飯塚昭男氏は以下のように述べておられる。<sup>(2)</sup>

「アサヒビールの危機突破および逆転劇は、住友銀行出身の二人の社長、村井勉氏、樋口廣太郎氏、生え抜きの社長、瀬戸雄三氏の三人が演出したものである。村井氏が種をまき、樋口氏が芽を出させ、瀬戸氏が一本の木に成長させたのである。」と。

注（1）奥村昭博『経営戦略』1989年（日本経済出版社）48頁。

（2）飯塚昭男『アサヒビール大逆転の発想』1999年（株式会社 扶桑社）まえがき2頁。

## 2. ビール戦争とシェアー

わが国の経済成長期の昭和42年（1967年）にタカラビールが業績不振でビール業界から撤退し、ビール業界は4社体制となった。その翌年の昭和43年（1968年）の各社のシェアは、キリン51・2%、サッポロ24・4%、アサヒ20・1%、サントリー4・3%であった。その後の各社の競争は大ざっぱにいってサッポロとサントリーは横ばい状態であったが、キリンは上昇を続けシェアが60%を越えた。しかし、アサヒは10%台に下落し続け、ついに昭和60年（1985年）には10%を切り9・6%と過去最低を記録するようになった。

この当時のアサヒの経営状態は京都の医療法人十全会の株式買占め事件、550名の人員整理、物流拠点などの資産の切り売りなど、帳簿上の黒字、帳じり合わせの決算など会社更生法一歩手前まで追い込まれていた。

そこで、こういったアサヒの企業危機突破、再建のため昭和57年にアサヒ再建社長として住友銀行より村井勉氏が送り込まれ、次いで昭和61年に樋口廣太郎氏にバトン・タッチされ、さらに危機突破の完成と安定確保のため、1992年に生え抜き社長として瀬戸雄三氏が起用された。

すなわち、昭和57年3月、住友銀行から慢性的なシェア・ダウൺに悩むアサヒビールの再建の切札として第5代目社長に村井勉氏が送り込まれた。村井氏は、石油ショックとロータリー車の失敗で経営危機に悩む東洋工業（マツダ）の再建で名を上げた異色のバンカーであった。彼はマツダの再建を終え住友銀行へ復帰した後のアサヒビール行であった。

村井氏は長い銀行マン生活とマツダ再建の経験で、企業経営はトップダウンであるべきだという考えを持っていた。これは会社の進むべき方向を明確に定めた上で権限を大幅に委譲し、各セクションのリーダーにそれぞれリーダーシップを發揮させようとするものであった。<sup>(1)</sup>

このようなトップダウン型経営を実践するためにはどうしても「経営理念」が必要で

あった。

村井氏が関心を持ったのは全世界に 140 の子会社を持つ多国籍企業であるアメリカの「ジョンソン・アンド・ジョンソン」の経営理念であった。彼はアサヒビールの社長として最初の仕事として部長会に「経営理念」の作成を要請した。経営理念は会社の憲法ともいべきもので、これが昭和 57 年 7 月に完成した。同時にそれを具体化した「行動規範」も作成させた。

経営理念は、①消費者志向、②品質志向、③人間性尊重、④労使協調、⑤共存共榮、⑥社会的責任から成り立っている。また、行動規範は、①需要開発、②商品知識、③最高の品質、④品質管理、⑤目標完遂、⑥自己研さん、⑦団結、⑧合理性追求、⑨取引先との信頼、⑩イメージ形成ということであった。<sup>(2)</sup>

これらは別に目新しいものでなく、平凡なもので、危機突破策としての直接的效果はなかったと思われる。また、経営理念や行動規範だけでは会社は動きださない。けだし、これはソフトの部分で、今度はそれを入れるハードが必要となってくる。それは長期的経営計画で、その中心的なものは昭和 57 年 10 月に導入された「TQC（総合品質管理）」であり、昭和 59 年 2 月に正式決定された CI 導入計画である。

昭和 60 年に入ると CI 委員会ではビールの味について見直すべきだという意見が高まり、味を見直すためのプロジェクトチームが設置された。そして、マーケティング部を中心となって 5,000 人を対象とした嗜好・味覚調査が行われ、その結果を受けて「コク・キレ」ビールの開発へと向っていった。

こういった村井氏の努力にもかかわらず、アサヒのシェアは昭和 57 年に 9・9 % と創業以来初めて 2 ケタを割り込み、昭和 58 年に 10 % 台に回復したものの 59 年 9・8 %、60 年 9・6 % とジリ貧傾向が続いた。4 社によって構成されるビール市場においてそのシェアが 10 % を割り込むということは、明らかにその会社が危機的状態にあることを意味する。

危機は昭和 57 年以前からも認識されていたが、それは危機打開、危機解消次元の問題であって、シェア 10 % 以下の状態が何年も続くということは、危機突破が絶対に必要とする状態であった。

昭和 60 年末には村井氏の後任社長として樋口廣太郎が内定し、顧問としてアサヒに乗り込んできたが、樋口氏の社長就任（昭和 61 年 3 月 21 日）以前に味の改革が決定されていた。これを引き継いだ樋口氏による「スーパー・ドライ」（昭和 62 年、1987 年 3 月 17 日発販）を武器にしたアサヒの危機突破が始まるのである。

スーパードライの前身コクキレ・ビールを開発し、それを売り出したのはあくまで村井氏である。ビールの味を変えて商品を開発することは大変なリスクであり、一大決断であった。それを引きつき、トップ商品に仕上げたのは樋口氏であった。

ところで、ビールの「コク」と「キレ」という用語はもう一つ判ったような判らん言葉であるので、次項で考察する。

注（1）石山順也『アサヒビールの挑戦』昭和 62 年 12 月（日本能率協会）46 頁。

（2）石山氏・前掲書、56 頁。

### 3. コク・キレと味の変革

ビール業界には以前から味の指標として「コク」と「キレ」という言葉が用いられている。この用語の意味がなかなかアリケートで、各社によってその定義が幾分違うようである。すなわち、アサヒでは、コクは口に含んだときの芳醇さ、味わい、キレはのどごしのよさを意味する。キリンではこれらの指標は用いない。サッポロではコクは濃醇さ、キレはあと味のよさ、飲みやすさ、すっきり感ということらしい。

しかし、瀧川綾子氏によると、「ビールの味を計るには酸味、渋味、酸化味、老化味、金属味、苦味のほか多種多様の項目がある。酵母臭や麦汁臭、アセトアルデヒド臭などの香りも影響する。だからここで「コク」と「キレ」という軸を取り上げるのは、あまり意味がないのかもしれない」といわれている。<sup>(1)</sup>

二律背反するといわれるコクとキレの定義や説明はむずかしい。

ビールにとって「コク」と「キレ」は確かに二律背反する要素である。コクがあればキレがなく、キレがあればコクがないというのが、これまでの通説であった。コクは口に含んだときの味感であり、キレはノドを通るときの味感である。

消費者には「コクとキレの両方があるビールが飲みたい」という欲求がある。この欲求を満たすためにアサヒの技術陣は酵母を徹底的に探し、20数種の酵母から10種類のビールを作り、若い人たちを中心とした顧客に試飲させ、最終的なものを決定した。これが、「コクがあるのにキレがある」というキャッチフレーズをつけたコクキレ・ビールである。

さて、食品の世界では「味を変えると失敗する」というジンクスがある。コカコーラがペプシコーラに追い上げられてコーラの味を変えて失敗し、業績を悪化させ、その結果、再び元の味に戻したということはあまりにも有名である。

アサヒ・ビールはあまりの業績悪化のために、前例のないビールの味を変えるというタブーに挑戦せざるを得なかった。<sup>(2)</sup>

これは食品には味の嗜好に保守性があり、消費者はそこからなかなか抜け切れないということを十分承知の上で、「他社と一味違う新しい味のビールを提案して味のトップになる」という決意であり、重大な意思決定であった。

この決意があったがゆえに、コクとキレをあわせもつ新しい味を提案したコクキレビール、さらに日本ではじめてのドライビールであるスーパー・ドライが開発できた。どちらも「前例がないからやる」という挑戦的な試みであった。<sup>(3)</sup>

スーパー・ドライは従来のビールに比べ、苦味とコクを減らし泡分が多くて喉ごしがよく、アルコールの度が少し高いという水感覺のビールである。<sup>(4)</sup>

ところで、ビールには飲むとどっしりした感じの「コク」のあるドイツ型と、すっきりした感じの「キレ」ある米国型に大別される。<sup>(5)</sup>

コクとキレは二律背反で、ビールの歴史でも両方を兼ね備えたものはなかった。ところが、アサヒは双方を備えたものを研究し、開発に成功した。

すなわち、消費者の嗜好調査に基づき、これまでの「重くて苦い味」のビールから、口に含んだときの味わい（コク）と喉ごしの爽快感（キレ）のあるビールを作り出し、ビール業界に革命を起こしたのである。

- 注（1）瀧川綾子「ビール戦争の舞台裏」1992年2月（晩報社）125頁。
- （2）樋口広太郎「前例がない。だからやる」1996年6月（実業之日本社）20頁。
- （3）樋口・前掲書、22頁。
- （4）樋口廣太郎・福川伸江『IT時代・成功者の発想』2000年（PHP研究所）12頁。
- （5）日本経済新聞社「リスクをとる経営」1997年。87～88頁。

#### 4. アサヒ・ビールと企業危機突破論

樋口廣太郎氏がアサヒビールに顧問として入社した1986年（昭和61年）1月には、コクがあってキレがいい生ビール、いわゆる「コク・キレ」ビールの生産計画が進んでいた。その発売は同年の2月下旬（当時の社長は村井勉氏）で、樋口が社長に就任したのは翌月の3月末であった。

幸いなことに「コク・キレ」ビールはよく売れ、アサヒのシェアは前年の9・6%から10・4%に上がり、アサヒのシェア・ダウンは底を打った。樋口氏は、この程度の変革でこれだけ成果が上がったのだから、もう一度味を変えてよいと考えた。そして、「スーパードライ」を発売してもいけるのだと考え、味の変革に挑戦し、これを危機突破策とした。もちろん、これには慎重論も多く、社内の意見は分れた。<sup>(1)</sup>

しかし、樋口氏は「コク・キレ」の後に、さらに新しいものを出して、アサヒのユニークさを際立たせたいと考え、ゴーの意思決定を行った。「スーパードライ」の最終的な味は消費者5,000人を対象とした市場調査によって決められた。そして、「スーパードライ」は1987年（昭和62年）3月に発販され、爆発的な売れ行きを見せ、大ヒット商品となった。驚くべきことに、シェアは13%から、翌年には21%となり、完全に危機突破に成功した。

「スーパードライ」発売の翌年の1988年（昭和63年）には、キリンビール、サッポロ、サントリーの三社が、そろってドライビールに進出して来て、缶やラベルまでもそっくり同じようなものが出てきた。いわゆるドライ戦争の勃発である。<sup>(2)</sup>

ところで、樋口廣太郎氏は危機突破という発想を持っていたようである。すなわち、樋口氏がアサヒビールの社長に就任したころのキリンのマーケットシェアは60%以上、アサヒは10%を割り込み、工場などの資産を売却して食いつなぐという危機的状況に瀕していた。はっきりいって倒産の危機にさらされていたのである。これを再建するためにいくつかの抜本的な改革が断行された。

その一つが入社8年目以上の技術者全員に一票の投票権を与えたビールの味の改革であった。それは、これまでのビールの常識をくつがえして、アルコールの度数や炭酸ガスを若干高めにした「スーパードライ」の発売であった。「もし、危機を突破するためのこのような抜本的な改革がなければ「スーパードライ」は誕生していなかつたかもしれない」と彼は述べている。<sup>(3)</sup>

彼はまた以下のようなことを書いている。

「私が大小さまざま「危機」を突破して今日あるのを一言でいうならば「おかげさま」という言葉以外にはありません」<sup>(4)</sup>

「焦らず、気負わずおやりなさいという危機突破のための松下幸之助さんの温かいアドバイスをいただいた」<sup>(5)</sup>

「コクキレ・ビールが沈滞した会社に一筋の光明をもたらした。この「コクキレ」ビールを押して、少しずつ確実に業績を回復していくというのも一つの戦略であったでしょう。しかし、私はそれでは危機を突破する力としては弱いと思っていました。たしかに「コクキレ」ビールは売っていましたが、キリンビールやサッポロビールの牙城を崩すほどの大きなインパクトには欠けていました」<sup>(6)</sup>

話は元に戻るが、村井氏はCI導入、コクキレビールなどの開発によって復活の道筋をつけ、樋口氏はスーパードライの大ヒットと革新的な業務拡大により、アサヒビールを業界二位企業に育て上げた。平成4年（1992年）9月1日付で樋口廣太郎氏から社長を引き継いだのは瀬戸雄三氏（昭和5年神戸生れ、慶應大学法学部卒、アサヒ生え抜き）であった。その当時のアサヒビールのシェアはどん底の9・6%を抜け出して24・3%に上昇していた。

その翌年（平成5年）のシェアは24・5%、以後1年ごとに26・2%、27・5%、30・7%、34・7%、そして平成10年には39・9%となり、遂にキリンの38・8%を抜いて業界トップとなった。このように、アサヒは「スーパードライ」に経営資源を集中させた結果、広告効果も手伝い順調にシェアを伸ばして行った。これは二段ロケットに点火（噴射）したと表現されている。<sup>(7)</sup>

すなわち、どん底経営のアサヒビールから「スーパードライ」という起死回生のヒット商品が生まれたことを第一段ロケットの噴射とたとえてのことである。

1987年（昭和62年）の「スーパードライ」発売以来の第1段ロケットによるアサヒビールの復活劇のリーダーは樋口廣太郎氏であったが、1992年、1993年あたりの「スーパードライ」の伸び悩みを克服し、第二段ロケットに点火させた立役者は瀬戸雄三氏である。<sup>(8)</sup>

それにしても、発泡酒へのシフトなどでビール市場全体のマーケットは縮小傾向にあり他社ブランドがシェアを落す中でトップを独走、ブランド別シェアは41%にも達するというのはアサヒビールの経営者がいかに勝れているかということである。

平成10年、ビール全体の売上で45年ぶりに首位に立ったアサヒビールは、わずか13年前にはどん底の状況にあった。この起死回生の端緒となったのは、まず「コク・キレ」ビール（アサヒ生ビール）の発売であり、それに続く「スーパードライ」の大ヒットである。

危機突破学の立場からいえば、アサヒビールは村井社長時代の「コク・キレ」ビールの発売によってアサヒは危機突破に一応成功している。けだし、1986年度のビール出荷量を対前年度比12%増と、業界第一の伸び率を達成し、シェアも10・4%へと3年ぶりに2ケタ台に回復させた。これは地獄から這い上がり、先行きに曙光を見ることができたからである。<sup>(9)</sup>

1986年のアサヒビールのシェアは業界第3位であり、1位はキリンで59・8%（前年度61・3%からダウン）。2位はサッポロの20・5%であった。村井社長から引き継いだ樋口社長はスーパー・ドライ攻勢により、1988年にアサヒのシェアは20・7%（前年度12・9%からアップ）となりサッポロを追い越し業界第2位に上った。1988年の

キリンは50・7%（前年度56・9%）、サッポロは19・8%（前年度20・6%）であった。

ここにおいて、アサヒは危機を突破し、危機克服を達成し、成長傾向に向い、業界トップを目指すようになった。

事実、その後のビール戦争に勝ち抜き、1996年にキリンの「ラガーと一番搾り」を抜いて業界ナンバーワンに成長した。これは第7代社長瀬戸雄三氏の手腕によるものである。

注（1）樋口廣太郎「わが経営と人生」2003年10月（日本経済新聞社）77頁。

（2）樋口氏・前掲書、88頁。

（3）樋口廣太郎「挑めばチャンス、逃げればピンチ」2001年11月（PHP研究所）まえがき2頁。

（4）樋口氏・前掲書、48頁。

（5）樋口氏・前掲書、52頁。

（6）樋口氏・前掲書、97頁。

（7）飯塚昭男「アサヒビール大逆転の発想」1999年6月（株式会社 扶桑社）165頁

（8）西村晃「アサヒビールの経営戦略」平成11年12月（たちばな出版）はじめに2頁。

（9）中村芳平「キリンビールの大逆襲」1999年6月（日刊工業新聞社）136頁。

## むすび

アサヒビールは1960年ごろからシェア・ダウンが続き、1985年（昭和40年）には10%を切ってしまった。このような売上不振は倒産につながる危機と認定された。減収による営業不振と資産の売却や従業員の整理などによってつじつまを合わせていた。

しかし、アサヒビールも住友銀行のバック・アップのもとに強力な危機突破策を取った。それは、（1）経営理念、CI、TQC、企業文化の向上などの社内体制の強化、（2）強力な商品戦略としてスーパー・ドライの開発、顧客満足の向上、（3）一点集中主義とフレッシュ・マネジメントによるビール・発泡酒戦争での勝利、（4）有能な三人の社長によるリーダーシップとマネジメントの好リレー等によるものである。

社内体制、商品の品格、有能な三人の社長、これがアサヒビールが危機突破に成功した原因である。この三人の社長のプロフィールを表示しておこう（58頁）。それとともに、直接関係はないかも知れないが、アサヒ・ビールがどれ位の経営規模を持っているのかを知るべく日本の代表する企業の経営規模を調べ一覧表にしておいた（114頁）。ここで驚かされるのはアサヒ・ビールの経営規模が三越や日本航空などより大きいということである。これには売上高を酒税込みで計算しているからだという反論もある。また、これを要するにアサヒ・ビールの危機突破はスーパー・ドライの開発によるものだといい切ってはならない。三代の経営者の経営能力とリーダーシップも強調せねばならない。

紙幅の関係でキリンとのすさまじいビール戦争にふれることができなかつた。両社とも攻撃型危機突破と防衛型危機突破を実行しており、正にビール戦争の名に値する。

（筆者は関西大学名誉教授、商博、認定危機管理士）

## アサヒビール企業危機突破成功の三人の社長

社長名(年代)	CSR関連施策	経営実績	社長のパーソナリティ
村井勉 1982年3月～ 1986年3月	経営理念を確立し企業の社会的責任を明確にし、CI、TQCで企業改革意識の改革を行い、企業文化の確立を図った。	コク、キレのアサヒ本生でどん底からの復活のきっかけを作る。新しく現在のコーポレートロゴを創造。「スーパードライ」創造の土台を作る。	住友銀行入社。副頭取時代に東洋工業(マツダ)に派遣され、その再建に成功。この道のプロ。その後アサヒビールに派遣され、第5代目社長として倒産の危機突破に挑戦。その道筋をつける。社長退陣の直前(1986年)にコク・キレビールを発売。
樋口廣太郎 1986年3月～ 1992年8月	経営理念、社風や風土の重視。ビジネスの現場での具体的な心得である「仕事10則」「管理職10則」を制定。	「フレッシュユーローテーション」など4つの経営方針。「スーパードライ」を発売し、アサヒビールをV字回復させる。	1926年生れ。京都大学卒業。住友銀行に入社。副頭取時代にアサヒビールに派遣。第6代目社長に就任。コク・キレビールを「スーパードライ」に成長させ、企業危機突破に成功。1988年にマーケット・シェアを20.7%に上昇させる。巨額の投資。その生産能力を5倍に引きあげる。『必ず流れは変わる』(1998年)外、多数の著書がある。
瀬戸雄三 1992年9月～ 1999年1月	新経営理念を確立し、アサヒビールの企業風土を確立。他社に先駆けて環境経営を実行に移す。最高機関としての「経営戦略会議」を新設。顧客満足の思想を構築。	「スーパードライ」を日本一のビールにし、アサヒビールを日本一のビール会社にする。中国市場への進出を行う。	1930年生れ。慶應義塾大学卒業。アサヒビール入社。生え抜きとして第7代目社長に就任。スーパードライ一点集中主義。フレッシュマネジメント。顧客満足度を高め、1996年キリンの「ラガーと一番搾り」を抜き、業界No.1に育てる。『逆境はこわくない』(2003年)の著書がある。

(本表は佐久間健氏「アサヒビールのCSR戦略」2009年(生産性出版)34頁の表をベースとして、筆者が加筆追加して作成したものである。)

# インフォームド・コンセントと医師賠償責任リスク

戸 出 正 夫

## 1. 問題の所在

### 訴訟リスクの急増

近時、医療事故に関し損害賠償を求める訴訟事件は多いが、そのうち、説明義務違反として損害賠償を求めるケースが目につくようになった。インフォームド・コンセントの義務を怠ったとして訴求されるケースである。

少し古いが、世間の耳目を引いた事件として記憶に新しいのは、何といってもエホバの証人輸血拒否事件であろう。この事件は宗教上の信念から、いかなる場合も輸血を受けることは拒否するとの固い意思を有している患者に対して、医師が他に救命手段がない事態に陥ったため、事前の説明と同意なしに輸血をした場合において、医師に不法行為責任が認められるかどうかという深刻な事案であった。

最高裁判所第三小法廷は、平成12年2月29日、上告を棄却する判決<sup>1)</sup>を下し、原審が認容した50万円の慰謝料と5万円の弁護士費用の賠償が確定した。この最高裁判決の要旨は次のとおりである。

「医師が、患者が宗教上の信念からいかなる場合にも輸血を受けることは拒否するとの固い意思を有し、輸血を伴わないで肝臓のしゅようを摘出する手術を受けることができるものと期待して入院したことを使っており、右手術の際に輸血を必要とする事態が生ずる可能性があることを認識したにもかかわらず、ほかに救命手段がない事態に至った場合には輸血するとの方針を探っていることを説明しないで右手術を施行し、患者に輸血をしたなど判示の事実関係の下においては、右医師は、患者が右手術を受けるか否かについて意思決定をする権利を奪われたことによって被った精神的苦痛を慰謝すべく不法行為に基づく損害賠償責任を負う。」

その後、我が国においては、病院・医師側の説明義務違反により賠償を求めるケースが増加し、21世紀に入ってから判決が下された事件で判例の専門誌である判例時報および判例タイムズに登載された事件だけを数えても、53件を数える。

一般に、これら判例専門誌に登載されない下級審判例の方が登載判例よりはるかに多く、また、判決に至らず途中で裁判上の和解をする事件も、判決に至る事件の数倍に及ぶのが実態であるので、患者側からのインフォームド・コンセント義務違反による損害賠償の請求は多く発生していると考えられ、病院・診療所の経営上の大きなリスクになっているものと予想される。

### インフォームド・コンセントの意義

1990年1月9日、日本医師会生命倫理懇談会は「『説明と同意』についての報告」と

1) 民集54巻2号582頁、判例時報1710号97頁、判例タイムズ1031号158頁等

題する報告書を公表した<sup>2)</sup>。それは 21 世紀に向けての医療の在り方を問うものであり、「根本的なことは、医療の質（クオリティ）であり、医師と患者の関係であろう。<sup>3)</sup>」としている。ここに「説明と同意」とは、インフォームド・コンセントのことであり、同会の訳語といってよい。しかし、最近では原語の “Informed Consent” をそのままカタカナで表記することがほとんどであるので、本稿でも一般の用法に従い、カタカナ表記を用いることとする。

インフォームド・コンセントが厚生白書で取り上げられるようになったのは、前掲報告書の公表と同年の 1990 年のことであり、以来、日本にふさわしいインフォームド・コンセントの目的と理念が模索され、ついには医療法の改正につながって行った。

医療法第 1 条の 2 第 1 項（改正は平成 13 年法律第 153 号による。）は、医療は医師、歯科医師のみならず薬剤師、看護師その他の医療の担い手（以下、本稿においては「医師等」という。）と患者との信頼関係に基づき行われなければならず、それは医療を受ける患者の心身の状況に応じて行われるとともに、その内容は単に治療に止まらず、予防のための措置、リハビリテーションを含む良質なものでなければならないとの理念を高らかに謳い、第 2 項（改正は平成 9 年法律第 124 号、同 18 年法律第 84 号による。）は医療は病院、診療所、介護老人保健施設、薬局等において効率的に提供されなければならないと医療提供施設について規定している。

そして、同法第 1 条の 4 は医師等の責務について規定している。すなわち、第 1 項（改正は平成 13 年法律第 153 号による。）は医師等が前掲第 1 条の 2 に規定する理念に基づき良質かつ適切な医療を行う努力を求め、同法第 1 条の 4 第 2 項（改正は平成 9 年法律第 125 号、同 13 年法律第 153 号による。）で、医師等は「医療を提供するに当たり、適切な説明を行い、医療を受ける者の理解を得るよう努めなければならない。」と規定する。一般に、これがインフォームド・コンセントの根拠法であると理解されている。

#### 理念規定、しかし刑事法、民事法上の責任が・・・

この「適切な説明を行う」とと「医療を受ける者の同意を得る」ことは、医師等の責務であって、その違反が直ちに刑事上の罪に問われるわけではない。医療法は第 8 章で多くの罰則を規定するが、1 条の 4 第 2 項に関する罰則はないからである。また、民事上も「適切な説明がなかった」ことまたは「患者の同意がなかった」のに、同意のない治療方法により治療を行ったこと自体をもって、直ちに賠償責任が発生するかどうかは疑問がある。このことから、これらの規程は理念規定といわれている。

問題は、適切な説明を行わず、医療を受ける者の判断を間違わせてしまい、誤った医療方法に同意した結果、死亡または重篤な障害を生じるに至った場合などは、刑事法上、業務上過失致死傷の罪（刑法 211 条 1 項）に問われることになるし、民事法上、比較的容易に医師側に不法行為に基づく賠償責任（民法 709 条）または債務不履行に基づく賠償（民法 415 条）が認められることになる。

2) 本報告書はジュリスト 950 号 149 頁以下に掲載されている。

3) 前掲報告書 149 頁

## 2. ムンテラとインフォームド・コンセント

以前から、医師は、医師が患者に対して行う説明を「ムンテラ」と言っていた。これはムント・テラピー (Mundtherapie (独)) のいわば業界用語であり、医師が患者に分かりやすい説明を行い、病状、診断、治療方針、予後の状態などを患者に理解させ、患者の納得を得るためのものであった。これは口頭での治療であり、決して口先だけのものとか患者を言いくるめるという意味ではない。しかし、ここには患者の同意の部分が省略されがちであった。医療が Paternalism の支配の下にあった当時としてはやむを得ないことであったかもしれない。

### インフォームド・コンセントの原動力

しかし、権利意識の高揚は Paternalism の支配を許すものではなく、新たな医療規範としてインフォームド・コンセントがムンテラに取って変わったというべきであろう。第1に<sup>4)</sup>、近時、患者側から医師の適切な説明を求める声が強くなり、一般的な人権保護の高まりとともに、患者側に権利の主張が強まつたこと、第2に、医師としても患者側が理解し患者側の同意を得ることが、治療上、必要かつ効果的であることが認識されてきたこと、第3に、医療技術の高度化が、患者の治療方法につき、幾通りかの方法をもたらし、そのどれを選択するかについて医師だけでなく患者の意見を尊重することが必要になったこと、第4に、患者側に医学的または医療上の知識がある程度普及してきたこと、それが医学的に不十分であるにしても、医師だけの判断による治療には承服できないような傾向が醸成されてきた<sup>5)</sup>こと等から、どうしても医師による説明と患者側の同意とが必要になってきた。そして、それは医師と患者が信頼関係を築く上での必要な原則と考えられてきたのである。

このようにインフォームド・コンセントはムンテラから派生したものではなく、医師と患者が信頼関係を築く上での必要な原則であり、患者の権利意識の高まり、医療技術の高度化、医療現場における Paternalism の支配力の相対的減少等を要因とする時代の要請の結果であるといえるのではないか。

## 3. インフォームド・コンセント違反がもたらす効果

### 医師賠償責任は民法による

医師等が患者に対して適切な説明を行わなかったために患者側が間違った治療方法に同意して予期せぬ損害（死亡、後遺障害など）が発生するなどした場合、医療法は医師の賠償責任を定めていないため、損害賠償を訴求するためには不法行為（民法709条）に基づく賠償請求か債務不履行（民法415条）に基づく賠償請求を行うことになる。いずれにしても、医師側に故意または過失が認定されなければならず、損害賠償の範囲は過失ある医療行為（不法行為の場合）又は医師側が自己に責めが無かったことを証明できなかつた医療行為（債務不履行の場合）と相当因果関係のある損害に止まる。実際の訴訟

4) 第1～第4までは、前掲「『説明と同意』についての報告」150頁の記述を筆者が要約。

5) Paternalism の支配力の減少ともいえよう。

においては、ほとんどが不法行為に基づく責任を訴求しており、債務不履行責任を主位的請求原因にしているケースは少ない。以下、説明義務違反が問題となった最近の典型的な判決を紹介しよう。

### 「レーシック手術後遠視事件」

大阪地裁平成21年2月9日判決（判例時報2052号62頁）

#### （1）事実の概要

原告（以下、「X」という。）は昭和51年生れの青年（本件手術当時30歳）であるが、眼科クリニックを開業する被告医療法人（以下、「Yクリニック」という。）で、平成19年2月10日、近視矯正手術であるレーシック手術を受けた。Xは11歳のころから近視のため眼鏡を使用しており、19歳からはソフトコンタクトレンズを装用していた。手術前にあたる同年2月7日の視力検査では、裸眼視力は両眼とも0.01、矯正視力は両眼とも1.2であった。

YクリニックのスタッフはXに対し、パンフレットを示しながら、手術の具体的な手順や合併症を含めて簡単な説明を行った。その際、手術の成功率は100%ではないので、希望する見え方にならない可能性があり、その場合には、再手術が必要になると説明した。しかし、術後遠視が生じる可能性の説明は行わなかった。

本件手術の結果、Xには術後遠視が生じ、眼鏡やコンタクトレンズを着装しても、右眼0.7、左眼0.7程度の矯正視力を得ているに過ぎず、テレビカメラマンとして以前のようなカメラ撮影ができず、職場を解雇されたとして、1,000万円の損害賠償を求めて裁判所に提訴した。

#### （2）判旨

本件判決は、まずXの視力が遠視化した原因について、「本件手術後早期に軽微でない術後遠視が生じていることからすれば、Xの術後遠視の原因は、事前に予測できぬX自身の何らかの要因によって本件手術の際に過矯正が生じたことであると認めることができる。」とした。しかし、Yクリニックには、①Xの近視度数を過剰に測定した点に過失や注意義務違反はなく、②術後遠視防止のための対策を怠った過失・注意義務違反もなく、③角膜の乾燥状態の適切な把握を怠った過失・注意義務違反もなく、④本件レーザー照射機の適切なメインテナンスまたは手術室の乾燥状態の適切な把握を怠った過失・注意義務違反もないと認定した上で、本件手術に先立ち、Xに対して本件手術の合併症として術後遠視が生じる可能性があることを説明すべき注意義務があったと認定した。この点に関し、判決は「しかるにYクリニック医師らは、Xに対し、本件手術に先立ち、上記説明をしなかったのであるから、説明義務違反がある。」と判示した。

次いで損害額については、Xには術後遠視の後遺症が発生しているが、これに基づく損害として、Xは逸失利益を主張するが、Yクリニックの説明義務違反とX主張の損害とは因果関係があるとは認められないとした。しかしながら「Xクリニックの医師らによる説明義務違反によって、Xとしては、適切に情報を提供され、こ

れに基づいて本件手術を受けるか否かを真摯に選択判断する権利（いわゆる自己決定権）を侵害されたといえるから、上記説明義務違反と自己決定権侵害との間には因果関係があるものと認められ、上記侵害に対する慰謝料を認めることができる。」として慰謝料 50 万円および弁護士費用 5 万円の合計 55 万円を認容した。

### (3) 検討

術後遠視は近視矯正手術による合併症の中で最も避けなければならないもの一つであり、日本眼科学会のガイドラインにも将来を含めて遠視にならぬことを目標とすると記載されており、この点を説明しなかったインフォームド・コンセント違反が医師側にあるとした判旨は正当である。そのうえで、カメラマンとして就業できなくなった逸失利益については、術後遠視が生じる可能性があることの説明が行われたとしても「Xは本件手術を受けることに同意したと推認することができる。」と認定し、そうである以上、説明義務違反と逸失利益発生との間に相当因果関係があるとは認めなかった点も正当であると考える。なお、説明義務違反によって、手術を受けるかどうかの自己決定権を侵害されたことは間違いないので、精神損害の発生、すなわち慰謝料の支払いを認めた点も妥当である。

## 「生体肝移植説明義務違反事件」

大阪地裁平成 22 年 9 月 29 日判決（判例時報 2116 号 97 頁）

### (1) 事実の概要

訴外亡 A は、平成 16 年 12 月 29 日、被告医療法人の経営する被告病院（以下、特に法人と病院を分ける必要がない限り、「Y<sub>1</sub>」という。）に搬送され、肝硬変、腹水貯留、高アンモニア血症および肝性脳症等で入院し、被告医師（以下、「Y<sub>2</sub>」という。）（主治医）の担当の下に治療していたが、平成 17 年 2 月 9 日、退院した。その後も月に 2 回ほど肝硬変の治療のため Y<sub>1</sub> 病院に通院していた。平成 19 年 9 月 4 日、訴外亡 A は肝硬変の悪化のため Y<sub>1</sub> 病院に再び入院し、訴外 B 医師が主治医となった。訴外 B 医師は原告ら（以下、「X ら」という。）に対し、生体肝移植のインフォームド・コンセントを実施し、血液型から訴外亡 A の夫（原告。以下、「X<sub>1</sub>」という。）および訴外亡 A の第二人がドナー適性がある旨、表明した。その結果、X<sub>1</sub> がドナーとなることになり、訴外 B 医師は訴外 C 大学附属病院の肝移植チームに連絡をとった。しかし、訴外亡 A は 2 日後の 9 月 6 日に Y<sub>1</sub> 病院において肝硬変が悪化し、重症肝不全が直接の死因となって死亡し、生体肝移植は実施されなかった。

そこで X らは Y らに対し、入院当初の早い段階、すなわち平成 17 年 3 月 22 日以降、訴外亡 A の肝硬変は重篤であり内科的治療では早晚死を免れず、生体肝移植適応の状態にあったことから、Y<sub>2</sub> には、遅くとも同日以降、生体肝移植について説明を実施し、A およびその家族に生体肝移植を行うべきか否かを判断させるべきであったとし、Y<sub>2</sub> はインフォームド・コンセントを実施せず、Y<sub>2</sub> を履行補助者とする Y<sub>1</sub> には、診療契約上の説明義務違反があり、Y<sub>1</sub> の被用者である Y<sub>2</sub> には、不法行為における過失があるとして、合計 56,593,528 円の損害賠償を訴求した。

## (2) 判旨

本件判決は、生体肝移植の存在を前提として重篤な肝硬変について検査・診断・治療等に当たることが、診療契約に基づきY<sub>1</sub>に要求される医療水準であることを認定した上で、「Aの肝硬変は重篤であり内科的治療では早晚死を免れないこと、唯一の根本的な治療法として生体肝移植があること、生体肝移植にはAに肝臓を提供するドナーの存在が必要であり、ドナーにも合併症が起こる可能性があること、生体肝移植には保険適用があること、生体肝移植をするか否かは最終的にA本人及びドナー並びに家族が決めるべきものであった」と認定し、Y<sub>2</sub>は「Aやその家族に対し、Aの肝硬変の治療方法として生体肝移植に言及したこと自体一切なく、この点において、Y<sub>2</sub>を履行補助者とするY<sub>1</sub>につき診療契約上の説明義務違反があり、また、Y<sub>1</sub>の被用者であるY<sub>2</sub>に不法行為における過失がある。」とした。

損害について判旨は「Y<sub>2</sub>が平成17年3月22日以降、上記の説明が実施されて、Aが生体肝移植を受け、これにより死亡の時点においてなお生存していたことを是認することができる高度の蓋然性があるとまでは認められない。」ので、「前記説明義務違反及び過失とAの死亡の結果との間に相当因果関係があるということはできない。」として逸失利益等の賠償請求を認めず、「前記説明を実施していれば、生体肝移植が実施されて死亡の時点において生存していた相当程度の可能性があり、しかもその可能性は高いものと認められる。したがって、前記の説明義務違反、過失により、Aは上記可能性を侵害されたものであり、この侵害によってAが被った損害」すなわち精神損害（慰謝料）をY<sub>2</sub>は賠償する義務を負うと判示した。そして、精神的苦痛に対する慰謝料額は400万円が相当であるとし、他に弁護士費80万円を認め、合計で480万円の賠償を認容した。

## (3) 検討

訴外亡Aが重篤な肝硬変患者であることが明らかであり、内科的治療では早晚死を免れない病状にあって、唯一の根本的治療が生体肝移植である本件において、Y<sub>2</sub>が主治医として、Aの肝硬変の治療として生体肝移植に言及したことが一切ないというのは、生体肝移植に保険が適用されるほど通常の治療法として認知されている今の時代にあっては、不可解と言うしかない。

このような事実を見ると、インフォームド・コンセント違反を認めざるを得ず、説明義務違反に対する精神損害額の400万円も妥当な額といえよう。ただし、説明してもAが生体肝移植を選択したかどうか疑問があり、また、手術を受けてもなお確実に延命する高度の蓋然性が認められないのは判旨の説示のとおりであって、Y<sub>2</sub>の過失と死亡の結果生じる財産的損害（主として逸失利益）との間の相当因果関係は認めることができない。したがって、この部分の損害を認めなかった判旨の判断は妥当である。

（筆者は元白鷗大学法科大学院教授）

# 中堅・中小企業の復元力の醸成

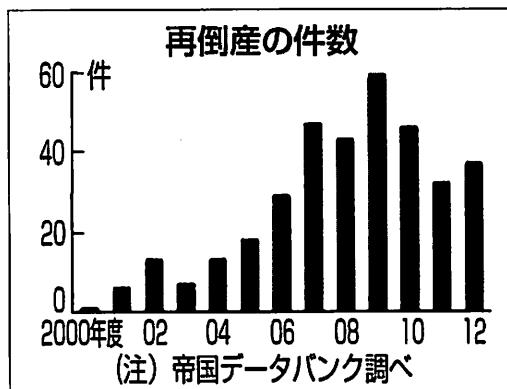
上 田 和 勇

## はじめに：ソーシャル・リスク、ソーシャル・ロスとしての中堅・中小企業倒産

国税庁の2005年の調査では、日本の法人数約255万社のうち、設立5年で約85%の企業が消え、10年以上存続している企業は6.3%、設立後20年以上存続している企業は0.3%という現実がある。また東京商工リサーチによれば、2012年度の企業倒産件数は11,719件である。この数字は1日あたり約32社の企業が倒産していることになり、これは1時間当たり約1.3社の会社の倒産を意味し、交通事故による1日あたり死者者数（2012年の死者数は4,411人で1時間当たり約0.5人）の約2.6倍にあたる。

「ゴーイング・コンサーンとしての企業」というのは名ばかりで、現実の企業の存続可能性は人間の死亡率、交通事故による死亡率の比ではない。こうした企業倒産の内、中堅・中小企業の経営破綻が大きな数字を占めていることは言うまでもない。1日あたり約32社の倒産、1時間あたり約1.3社の会社の倒産という異常な数字を示し続けている中堅・中小企業経営に緊急の手術を施さない限り、中堅・中小企業の経営破綻というソーシャル・リスクは後を絶たない。

1日あたり約32社の倒産、1時間あたり約1.3社の会社の倒産・破綻は、経営者、社員はもとより多くの利害関係者に多大な経済的・心理的損失そして社会的損失を与えており、2012年からの中小企業金融円滑化法により、倒産は一時抑制されたかに見えたが、2012年には再倒産が増加している（図表1参照）。



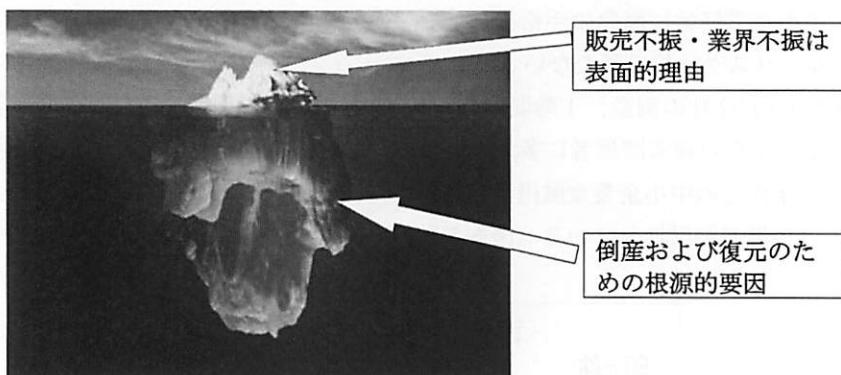
図表1 再倒産の件数

中小企業金融円滑化法を一例とした倒産問題に対する法的対応や経営が困難になってからの金融的支援では、中堅・中小企業経営リスク問題の本質的解決にはならない。本稿では許された紙幅の範囲で、中堅・中小企業経営の活性化につながる中堅・中小企業経営の倒産や経営破綻の根源的因素を探るとともに、特にその復元力を醸成する根源的因素を検討するのが主な目的である。

## 1. 倒産原因の裏にある根源的な要因は—復元のための根源的な要因は何か

中小企業庁のホームページでは、企業共済発行の「企業倒産調査年報」を参考にした2013年度の倒産原因が示されている。それによれば、倒産原因として、「販売不振」9,599件(73%)、「既往のしわ寄せ」(赤字累積)1,128件(9%)、「他社倒産の余波」774件(6%)、「過小資本」658件(5%)、「放漫経営」593件(4%)、「その他」368件(3%)、「売掛金回収難」59件(0.4%)が示されている。また、帝国データバンクの資料では、倒産理由として販売不振や業界不振などを主な原因とする「不況型倒産」が84.2%であることが示されている。

しかし、こうした要因は倒産の最終的な要因を列挙しただけであり、それに至ったいわゆるハザードが示されていない。たとえば、倒産原因のほとんどを占める「販売不振」がなぜ生じたのかについてはわからない。こうしたデータは倒産原因の表面的・最終的理由を示したのみであり、「倒産の本質的原因、根源的要因」を分析し、企業内部の経営、マーケティングに関わる資源分析、戦略分析などを分析し、それらの改革を施さない限り中堅・中小企業経営の再生・活性化は出来ない。



図表2 倒産原因の表面的理由と根源的要因

## 2. 復元力とは何か

ここまで企業の復元(resilience)という言葉を何度も使用してきたが、resilience(レジリエンス)という言葉の語源はラテン語の resiliere で、元の形や位置などに戻る力や能力という意味がある。弾力性・反発力・回復力などの訳があるが、心理学的な意味でも「逆境に負けない力=復元力」という言葉があてはまるといわれている(心理学では、精神発達や精神発達に関連して貧困や児童虐待など困難な状況に対する耐性という意味で以前から使われてきたようである)、また生態学では気候変動や乱開発による荒廃からの回復力の意味にも使われる。企業ではBCP(事業の継続性計画)の概念に近いということともいえる。

ところで、下記は筆者が復元(resilience)の定義を整理したものである。

### 1) オックスフォード辞典：

- ・困難な状況に耐えるあるいはその状況から迅速に回復する能力。

## 2) フィンランドの Liisa 教授

- ・危機を経験した状態から、大きな精神的ショックを受けないで迅速、効率的に回復する能力 (Lisa Valikangas, "The Resilience Organization," The McGraw-Hill, 2010)。

## 3) 上田

- ・逆境の原因を管理するとともに、RM 手段の組み合わせにより、好機を創造し、従前と同様の経営の独自性・競争力を回復する企業の力。

上田の定義では損失の回復とともに損失前の経営の独自性・競争力の回復を重視している。つまり被った経済的、心理的損失の回復と同時に将来にむけた競争力の回復が重要である点を強調している。そのためには以下に述べる企業ビジョンや使命と戦略の連動が重要となる。

上田は以前からこの resilience の概念に注目している。企業を取り巻く様々にリスクへのコントロール策としてのソフト・コントロール（ソフト・コントロールソフトとは必ずしも定説はないが、リスク・コントロールのアプローチとして、システム、手順、マニュアル、チェックリストなどの有形で強制的なアプローチ＝ハード・コントロールよりも、人々の信頼、助け合いを重視し、目標、価値観の共有などにより利害関係者とのリレーションシップを構築し、自主的に信頼感を醸成していくなどの無形資産を重視するアプローチをいう）の重要性を主張してきたが、このソフト・コントロール強化と resilience の向上が相互に補完関係にあると考えているからである。

### 3. 復元力の根源的要素—今治・池内タオルの事例

筆者はいくつかの事例研究を通じて、上記視点から企業が逆境に直面した時あるいは破綻した時の復元問題について検討してきた（上田「事例で学ぶリスクマネジメント入門－復元力を生み出すリスクマネジメント思考－」同文館、2012 年）。詳細は紙幅の都合で割愛するが、特に 2003 年に倒産した今治の「池内タオル」のケースでは、経営者の池内氏ともお会いでき、倒産から復元に向けて進んできた同社の経営、復元力の源泉などについてインタビューさせていただいた。今治は筆者が大学卒業後、安田火災海上保険（現在の損保ジャパン）に入社、最初の赴任地として昭和 49 年から 51 年まで勤務した場所であり、思い出深い町である。

昨年 2 月に今治の池内タオルを訪問調査した時、筆者はいくつかの文献研究を通して把握した企業の復元力の根源的要素として、下記の 3 要因を池内氏に説明してみた。

- ①リスクの直視
- ②企業ビジョン・理念の持続化と戦略化
- ③柔軟な思考

その際、池内氏から概略、次のような回答をいただいた。

「池内の再生についても、それら 3 つがピタッと合ったと思う。いいものさえ作れば評価される、という考え方は甘い。私たちのように小さな企業がモノを売ろうとするとき、メーカーとしての生きざまが問われるんです。きっぱりとした方針を示せるか否か

が、顧客の支持を得られるか否かの分かれ目になるでしょうね」

こうした池内氏の言葉は②の企業ビジョン・理念の浸透・持続化と戦略化のことを指摘していると考えている。リスク直視、柔軟思考によるビジョンと戦略の連動については、上記著書にも示しているように十分な対応がなされている。下記はこれら3つの要因と池内タオルの対応状況を示したものである。

1) 池内タオル（1953年創業、1983年に継承、他社ブランドの下請け生産）

2) 2003年倒産：問屋倒産による連鎖倒産、約10億円の負債

3) 対応

①リスク直視⇒ OEM企業から自社ブランドを売るビジネスモデルへ

②企業ビジョンの持続化と戦略化⇒「母親が自分の命よりも大切にする赤ちゃんに安全なタオルを届けたい」

環境にやさしい自社ブランドタオル

③柔軟な思考による戦略⇒

自社ブランドによる高価格化戦略

手作業の実施

コンピューターによる生産工程のシステム化

少量単一生産による国際マーケットへの進出

ネット販売重視

池内タオルは、上記の3要因をベースにして、復元への道を歩み続け、今年、既に約6億円の自社ブランドによる売り上げを示している。

### おわりに

本稿をまとめると下記のようになる。

1) 中堅・中小企業倒産は重大なソーシャル・リスクである。

2) 倒産原因の表面的要素を見ていたのでは何の解決にもならない。倒産の根源的因素は企業とりわけ経営者に①リスク直視力②企業ビジョンの持続化と戦略化の能力③柔軟な思考による競争力がない点。

3) したがって中堅・中小企業倒産のソーシャル・リスクマネジメントには、企業に①リスク直視力②企業ビジョンの持続化と戦略化の能力③柔軟な思考による競争力を醸成することが肝要。

(筆者は専修大学教授、商学博士（早稲田大学）)

# 企業不祥事とメディア

中 村 光 男

## はじめに

不確実性と多様性という言葉で表現される現在、戦後の高度成長期から国の構造自体が変わり、今や少子高齢化社会を迎え、未来の夢が描けない時が流れていっている。同時多発的に世界中、先が見えないくらい動き始めてきている。

政府は景気浮揚ということで約200兆円もの強制化計画を立案し、国民に跳ね返らなければと思うのだが。

政府機関の推計では約50年で生産年齢人口が46%減少するとの見通しである。

「見通しのないもの」は考えただけでもきりきりがないほどあり、出口は全くもって不明である。

## 日本の現状

### ・原発それに伴う核燃料処理

命と暮らしを軽く考えているのではないか。

### ・成長戦略の TPP

日本医師会、日本の医療制度、全国農業協同組合中央会（JA全中）、日本は高い安全規制があるが、緩和されれば、安全、安心が大きく脅かされる恐れあり

### ・株の乱高下

日経平均株価も下落。金融緩和と連動しなかった

株価・株価は上がっていっても消費は増えないかも？

### ・社会保障制度

少子化の進行によって年金の財源不足

### ・規制緩和

政府などによる公的規制緩和

それにより市場メカニズムへの依存増大につながる。

誤った方向へ行かなければよいのだが。

\* TPPの本質は日本の関税自主権を放棄するのかも？

\* 数年もしないうちに又、新しい枠組みが組まれ、政治・企業・事業形態新しい対応を迫られるであろう。

### ・財政出動と金融緩和

金利もインフレ率も跳ね上り、円は極端に弱くなってしまふおかしくない危機的状態となり、輸入物価を直撃し、金融、国債等、バランスシートも保たれないと思うのだが、カタストロフィーに陥ったらどうなるのであろう、破滅を待つばかりかと、心配でならない。

## ■企業、マスメディア、権力、リーダーシップ

不祥事の典型例として、いつも引き合いに出されるのが、雪印事件である。（スノーブランド）のイメージ崩壊

不祥事に不祥事を重ね、結局は、コンプライアンスを徹底できなかった事に尽きる。そして、記者会見でのあの社長の発言、マスメディアによる雪印バッシング、当時の経団連会長までもが、「世の中を欺いて税金を騙し取るのは企業家でも経済人でもない。会社を解散して出直すくらいでないといけない。」と発言した。

この発言により社会的批判が高まり、偽装事件を詐欺罪で捜査する警察の会社役員に対する刑事責任で逮捕、起訴、2004年7月13日神戸地裁は役員に対し、無罪判決。検察捜査の刑事責任追及に無理があったこと。その背景に雪印商品の会社ぐるみの犯罪として摘発しなければ許されないような社会的風潮があったことは否定できない。

『雪印バター事件』『牛乳偽装事件』は保健所に相談、対応したにもかかわらず、マスコミによるバッシングが行われている最中には、まったく問題のない行為までもが、「企業不祥事」に仕立てられてしまう恐ろしさを示すものである。

企業の存亡、社会的バッシング、そこには企業不祥事に関するマスコミ報道の歪み、官公庁の対応の問題、裏にははじめに働く大勢の人がいることを真摯に受け止めてもらいたいものである。

現在では企業で不祥事が起こると、即、TV・新聞で取り上げられ社会的問題となり、企業がその問題に対応・対処できなければ追及は厳しさを増し、非難の的となり窮屈に追いこまれる。調査している間にも報道はどんどん先行される。情報を出さないと隠しているとか非難される。トップ企業では、コンプライアンス・オフィサーと呼ばれる責任者を置きコンプライアンスの報告書を作成するなどの措置が行われ、金融機関ではその制度が急速に進んだ重要な機関として位置づけられているが、コアテクノロジーが制度として確立したものになっているかどうかである。

- ・企業の社会的責任 Corporate social responsibility
- ・企業の社会的即応性 corporate social responsiveness
- ・企业文化 corporate culture
- ・企業倫理 business ethics

そして、組織構造 organization structure

ネットワーク組織は情報技術の進展により可能。今までの様な従来のピラミッド型に変わる組織形態で概念と用いられる。

内部組織のレベルではインターネットなどの情報技術を導入することで階層構造の簡素化をはかり、意思決定の権限を自律的なチームへと委譲したような組織形態がネットワーク組織のひとつとして考えられているがはたしてどうだろうか？

本来の人間の持っている感情論としての（本音の部分）、コミュニケーションシステム・人間関係論として構築されているのであろうが、制約された合理性だけの組織だけであると思うのだが、私だけであろうか。

小企業に対しては、ドラッカーディファレンスの考え方を引用したい。

組織には価値観が不可欠と説き、又、教養とマネジメントに共通するものにいたっては価値観、すなわち善悪の観念と、それに基づく信条・行動・思想の修養、組織内部の働きを意識する。神経回路は変えられるということである。

アダムスミスによれば、自己形成、自己管理、自己改革の手法としての意識についてこう述べている。

道徳感情論で→自らの性格と行動にあたって自ら公平なる観察者たらねばならない→公平なる観察者→あたかも他人を見るがごとく落ち着いて自らの振る舞いを見ることである→意識をする。

思考としては、心に余裕が生まれれば思考がいかに現実に作用するか→冷静に判断できる。

\*官公庁、マスコミ、メディアに聞かせてあげたいと思う。

## ■トップ企業のリーダー、責任者

雪印社長、最近では NPB コミッショナー、日本野球機構、統一球問題、ミズノ（メーカー側）に圧力をかけ、口封じ、私は知らない発言

人間のもっている感情の反射条件が出たのである。文字通り自動的に起こる、意識も努力もそこには関係なく、ほとんどの場合は自己防衛か、執着に端を発する怒りや恐れ、欲望などによって引き起こされる。感情の条件反射は一般的には自我にしがみつく作用である。感情が乗っ取られ突発的な行動に連動し、よからぬ結果を招く。

脳から理性や能動性、適応性を奪う。認識能力を鈍化させ、完成を極端に不安定にする。まずもって自らの思いや考え方に対する情報はいっさい受けなくなる。まさに社長、会長はこれにあてはまる。トップは常に落ち着いて客観的、そして冷静に判断する事が寛容である。

大企業では事業リスクに基づく、経営手法（経営計画とリスク評価）がつぎつぎと構築されていっているのであるのだが、トップはトップとしてのリーダーシップ要件を持ち合わせているのであろうか。今さらいうことではないが、「大局を見通す」、それに応じて判断、決断力、「想像力完成を勘」、「人々に感情を訴えて心を動かす」、頭の自由な回転が必要である。行動規範である。決してカリスマなどの性格ではない。

### ・リスクを考えるうえで

経営の中ではかなり高度な経営技法が必要不可欠になってきている。モンテカルロシミュレーション・ディシジョンツリー分析、事業ポートフォリオ管理等、トップ企業によって呼び名、内容は少々異なるが、ありとあらゆる事を念頭に置き社会的責任において企業の存続が計られている。

### 好事例企業として

アサヒビール（株）は、2011年7月1日持株会社移行に伴い、アサヒグループホールディングス株式会社に商号を変更。

### 経営理念、会社概要

アサヒグループは最高の品質と心のこもった行動を通じて、お客様の満足を追求し世界の人々の健康で豊かな社会の実現に貢献します。

資本金…200億円（2011年7月1日現在）

- ・コーポレートガバナンス体制が確立されている。

経営者、株主、投資家、取引先、消費者、かなりの信頼関係の強化、企業の社会性透明性の確立、取締役会、取締役としては、社内取締役8名、社外取締役3名、監査役会、監査役も過半数を社外監査役とする事で、かなりの透明性を高め、独立役員として証券取引所に届けられ、公正を保っている。又、情報収集・開示手続等（インサイダー取引防止規定）法務担当役員、総務法務部内、情報開示委員会、リスクマネジメント委員会、即伝達というふうにかなりのガバナンスがとられている。（最終段階で委員会、委員長が社長に答申）

また、中小企業では危機対応が早急に求められる。

東京商工会議所のアンケートによると

危機に直面して困ったこと

- ・事実をつかむまでに時間がかかった…45.3%
- ・はじめてのことなのでどのように対処したらよいのかわからなかった…19.6%
- ・社員の動揺、社内の混乱があった…15.4%
- ・処理がうまくいかず解決するまで時間がかかった…12.6%
- ・マスコミから取材を申し込まれて困った…9.6%
- ・相談できる相手がいなかった…1.5%

東京商工会議所

不祥事を起こす会社にある共通点

- ・ワンマン体制
- ・部下が批判や是正をしにくい体質、風土
- ・過度な利益優先主義
- ・自分たちは悪くない

↓

裸の王様状態に陥ってあげくのはてに会社の常識は世間の非常識に気がつかない

## 対策

- ・危機に陥らないよう日頃からのシミュレーショントレーニング、メディアトレーニング、マニュアル作り、社内教育
  - ・第三者委員会…外部からの有識者・コンサルタント
  - ・バックアップ体制の必要
- 事件の経緯や原因を明らかにし、メディアへの対応策など決定された諸所の項目をステートメントとしてまとめあげる。

## \*マスコミ・報道の問題点

- ・メディアが権力化していないか、公平、中立すべきであるが、一方的な視点で見出しや記事、思い込みがメディア内部や読者、視聴者によって形成される点
- ・事実の背後にある歴史的経過や背景を正確にとらえなくてはならないにもかかわらず、一方的な視点だけで執筆されていると指摘せざるをえない記者もいる。目先の現状だけで過剰適応するなと言いたい。

激烈な企業間競争状態下では利潤追求の衝動を言動力としているのではないか、個々においても成果主義に追い込まれているのではないかと思わざるをえない。相対的意味での衰退をまねく原因を作っているのではないか、私がここでいいたいのは、リスクの知覚や認識は理性ではなく感性が優先するが、マスメディアは特に直感や理性を見失うことなくそれに基づく現状を見抜き、将来を洞察する能力を持ってもらいたいと思うしたいである。

## むすび

私事ではありますが、最近、亀井 利明教授と私的な時間を過ごすことが多くなり大変光栄であり感謝と感激である。楽しくうれしく思っているが、しかしながらプレッシャーとリスクで緊張ばかりしているのが事実である。(失礼)

直接的な言葉で書くと問題を起こすと大変ですので、(あくまでも私の推測である)亀井利明教授は、学会の想いとしては「こうあってほしい」と思っておられるようである。

茶道の茶席の禅語言葉を当てはめたいと思います。

○ 江戸中期の学僧、最後の五山文学者といわれる『梅荘顕常禪師（ばいそうけんじょうぜんじ）1719～1801』を讃える語がある。

「先哲曰く、道を知るものは文字など弄ばない。文字を弄ぶものは道などわかつてない。そのとおりで道を外して撒花簇錦（花や錦をほめる）をいたずらに自ら喜ぶものは俗の輩と言われても仕方あるまい。

しかし、文は道を貫く器であり文字を離れて道を求めてはならない。文字と道とは海水の中の塩分、絵の具の中の膠のようなもの。全く同じものといえよう。そのところを会得すべし。」

この中から深い意味を学び、そこから得たものは正真正銘自分自身のものとなり宝となる。

（槐安国語）

“一樹春風有両般、南枝向暖枝寒”

(いちじゅのしんぶうりょうはんあり、なんしはだんにむかいほくしづかん)

一本の木と言っても表もあれば裏もあります。上もあれば下もあります。

「一」という言葉は平等のようでは実はその中に差別があります。

春風は一本の木（春ですから梅の木でしょうか）に平等に吹くと思われますが、しかしよく見ると、「両般」、すなわち二つの違った働きをします。

南側の枝は暖かいので蕾も大きくふくらみ、北側の枝は反対に蕾が固い。そういう意味で、一つのものの中にも両面があることを私たちは感じ取らなければなりません。平等の中にも差別があり差別の中にも平等があることを知る必要があります。何事も通りいっぺんに「これはこうだ。あれはこうだ。」と決めてかかると非常に狭い世界で窮屈な生き方しかできなくなってしまいます。一本の梅の木だって南と北とでは違った育ち方をするのです。そのように、物事にはいろんな面があることをきちんと見て取る眼を常々養っておかなければなりません。

★一つのものにしても、本質を見抜く深読みをしなければならないということです。

### 参考文献

- ・龟井利明 著「リスクマネジメント総論」「危機管理カウンセリング」
- ・服部敬雄 著「報道の自由と責任」
- ・上田 泰 著「意思決定分析入門」
- ・上田治男 著「現場で生かすリスクマネジメント」
- ・郷原信郎 著「コンプライアンス革命」
- ・小保一平 著「新聞・テレビは信頼を取り戻せるか」

(筆者は中村産業勤務、企業危機管理士)

# ～時の流れと RM～

## ミッドウェー海戦における日米の危機管理の比較

### “企業経営の視点（戦略策定プロセス）からの考察”

浅 津 光 孝

#### はじめに

約 70 年前の出来事であるミッドウェー海戦は、「運命の 5 分間」など断片的なシーンで語られる場合が多い。これを一連の戦略ストーリーとしてとらえて日米双方がとった戦略を「戦略策定プロセス」の手法を使って再現してみる。その事により現代の企業経営の視点からミッドウェー海戦を分析し、戦略的な合理性を尺度として、当時の日米両軍の危機管理の考察を行なう。

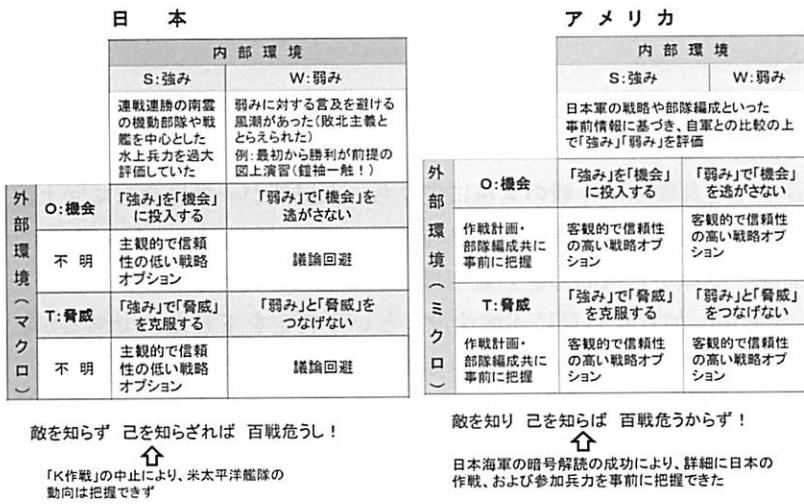
#### 日本海軍内部におけるドメインの認識のねじれ

ミッドウェー作戦において、日本の連合艦隊は 2 つの戦略上の目標を掲げていた。1 つは「ミッドウェー島攻略」であり、もう 1 つは「米空母の撃滅」である。

この二重の作戦目標の内、トップの山本五十六は、「ミッドウェー島攻略」を米空母を誘出するための手段、そして「米空母撃滅」をこの作戦の本来の目的と位置付けていた。ところがそのトップの基本戦略を受けて実行戦略を実施するべき立場の南雲忠一はこれとは逆に「ミッドウェー島攻略を目的」、「敵空母の撃破」はミッドウェー島攻略という目的を達成する際の障害を討ち払うという意味での手段というように誤解していた。つまりトップとミドルの階層の間に作戦目的（ドメイン）の認識のねじれがあったのである。

図 1

そもそも日本には作戦の計画に際して環境分析(SWOT)が行える土壤があったのか？



戦略上のドメインを決定するにあたっては、環境分析を行ない、いくつかの戦略オプションを策定する。

ところでそもそも日本海軍には作戦の計画立案に際して、環境分析を行なう土壌があったのであろうか。（図1）は日米の環境分析を行なう土壌について、SWOT分析を基に再現してみたものである。日本側がプロットできた外部環境は米太平洋艦隊の動きに基づくものではなく、独自の状勢判断によるものであった。内部環境分析の「強み」においては連戦連勝の南雲の機動部隊を過大評価しており、さらに「弱み」については、それを口にすること自体が「敗北主義」ととらえられ、議論さえされない状況であった。従ってそこから策定された戦略オプションは主観的で信頼性の低いものとならざるを得なかった。このように共通認識も希薄な中での環境分析はコミュニケーション不足によるドメインの認識のズレまでも生み出してしまったのである。

それに対し米軍の環境分析は日本海軍の暗号解読の成功により、日本側の電信から直に仕入れた極めて信頼性の高いものであった。日本軍の作戦行動をそのまま外部環境としてプロットし、内部環境分析においても日本側の参加部隊との比較をもとに客観性の高い分析を行なうことができた。従って客観的で信頼性の高い環境分析から、より実現性の高い戦略オプションを策定することが出来たのである。

そこから次のドメインが決定された。「米機動部隊およびミッドウェー島航空基地が一体となって、日本の第1（南雲）機動部隊の空母のみを集中攻撃し、その撃滅を図る」。即ち局所優勢主義に基づく集中戦略をとることにより、日本の強大な艦隊を迎撃つにあたって弱者の戦略に徹する構えで臨んだのである。言い換えれば米側は、事前に知り得た情報を基に、環境に自らの組織と戦略をマッチさせようとしたのである。

さらに米軍は、決定したドメインの組織の最下層レベルまでの浸透に注力する。米太平洋艦隊司令長官ニミッツは「空母以外には手を出すな！」という合言葉を編み出し、全軍に流布した。「目標は空母！」ではなく、「空母以外には手を出すな！」というネガティブ法を使った言い回しは、全員に空母のみへの攻撃を徹底させると共に、作戦に対する共感認識を植え付ける一種の「クレド」のような効果をもたらした（ドメインコンセンサスの確立）。

### 形骸化した図上演習

一方、日本の連合艦隊は作戦の実施に先立ち、上層部が一堂に会して図上演習<sup>1)</sup>を行なった。その際、南雲の第1機動部隊の航空隊がミッドウェー島を攻撃している間に、南雲機動部隊の空母が米機動部隊の航空機による攻撃を受けるシーンがあった。審判は「敵爆弾9発命中、加賀ならびに赤城沈没」という判定を下したのであるが、透かさず統裁官は「敵爆弾3発命中、加賀沈没、赤城小破に修正」と判定を覆す。サイコロの持つランダム性のルールを無視した根拠のない「主観的確率」による図上演習<sup>2)</sup>は、最初

1) 紙の上で行うサイコロを使った一種の日米対戦のシミュレーションゲーム

2) 植村修一「リスク、不確実性、そして想定外」（日経プレミアムシリーズ）P.78 歴史コラム ミッドウェー海戦を修正引用

から成功の結論ありきの形式だけの演習であった。

その場に居合わせた航空参謀の源田実は次のような言葉を漏らした。「鎧袖一触」、つまり米空母が仮に攻撃を仕掛けてきても、それは鎧に袖が触れた程度の出来事に過ぎないと言うのである。連戦連勝に酔いしれていた当時の日本海軍の上層部はリスクを過小評価する「傲慢」という病にいつの間にか蝕まれていたのである。

### ミッドウェー海戦のストーリー

ここで少し海戦そのもののストーリーに触れておく。予め日本の艦隊の侵入ルートと時間を暗号解読により把握していた米海軍は、南雲機動部隊が進出してくる北東に位置して待ち伏せを行なった。参加する日本の連合艦隊は空母6隻（実質上の参戦は南雲機動部隊の4隻）、戦艦11隻を中心とした大部隊で、兵員は10万名に達した。それに対し、米軍は空母3隻、戦艦は不在、航空兵力については、ミッドウェー航空基地を合わせれば数の上では日本をやや上回るもの航空機の性能と、その搭乗員の技量は日本がはるかに米軍を凌いでいた。この圧倒的な日本の兵力に対し米軍は日本の作戦の全容を把握している強みを活かした、言わば「あと出しジャンケン」の戦略を展開するのである。

精密機械のような正確さをもって、南雲の機動部隊の4隻の空母から108機の攻撃機がミッドウェー島を目指して予定されたとおりのルートで定刻に進入してきた。この攻撃を予知していた米軍はミッドウェー島航空基地から空戦能力に劣る全ての爆撃機や雷撃機を退避させていた。つまり米軍は脅威と弱みを分断する（回避）する戦略をとったのである。それに対し、日本の攻撃部隊は「カラになった敵の航空基地」を奇襲のつもりで大部隊をもって攻撃していたことになる。退避したミッドウェー島航空基地の雷・爆撃機はそのまま手薄になった南雲機動部隊への攻撃に向かった。4隻の日本空母の上空で1時間30分に亘り、警護の零戦との間で空中戦が展開された。米機は頑強な零戦の防御の壁を突破することが出来ず、一発の命中弾もないまま、大半が零戦により撃墜されることとなった。ここまで相手に与えた損害という意味において日本軍の圧勝であった。

その頃、日本の空母においては度重なる攻撃機の爆装の<sup>3)</sup>の転換が行なわれていた。

当初は米空母の出現に備えて空母に搭載している航空機の装備は陸装と雷装を半数ずつとしていた。ところがミッドウェー島航空基地への攻撃が充分な成果を挙げられなかつたことから、南雲は同島への第2次攻撃を企図し、4隻の空母の「全機陸装」への転換を下令する。しかしその後、米空母を哨戒中の索敵機から突然「敵空母接近」の報告がはいる。付近の海域における敵空母の存在の可能性は低いと考えていた南雲は予想外の展開に驚き、今度は一転して「全機雷装」を下令する。これにより空母の飛行甲板および格納庫は大混乱に陥る。

その時、敵空母への攻撃に際し、南雲の意思決定を困難にする「3つの課題」が浮上する。それは、①零戦は大半が戦闘中で、すぐに攻撃隊につける護衛がない。②雷装へ

3) 攻撃機（雷撃機）、爆撃機に搭載する装備を指す。陸上攻撃用の爆弾装備を「陸装」、対艦用の徹甲爆弾や魚雷の装備を「雷装」と呼ぶ

の転換作業終了までに、まだ相当の時間がかかる。③ミッドウェー島第1次攻撃隊の帰投に対し、飛行甲板をあける必要がある。というものであった。

事態を憂慮した第2航空戦隊の山口多聞司令官より南雲に対して「陸装のままでも発艦可能な爆撃機による一刻も早い敵空母への攻勢を行なうべし」との進言が行なわれた。しかし南雲はそれを却下し、「①帰投してくるミッドウェー島第1次攻撃隊を全機収容し、②控置していた全機の雷装を完了した後に、③零戦による充分な護衛を伴い、99艦爆、97艦攻<sup>4)</sup>の部隊が米空母攻撃に向かう」という、いつもの必勝パターンである正攻法を採択したのである。

南雲の機動部隊がこのようなタイムロスを生んでいる間に、遂に米空母「エンタープライズ」、「ヨークタウン」より発進した急降下爆撃部隊が日本の空母の真上に到達する。爆装転換も完了し、ガソリンを満タンにした攻撃隊が整然と並んでいる飛行甲板の真上から米急降下爆撃機（ドントレス）の450kg弾が降り注ぎ、僅か6分間という短時間に日本は一挙に3空母（赤城、加賀、蒼龍）を失った。この瞬間にミッドウェー海戦の雌雄は決したのである。

### 戦略策定プロセスによる日米の実行戦略の再現

ここからの日米の実行戦略について企業経営に用いる「戦略策定プロセス」の眼鏡をおして比較検討してみようと思う。

実行戦略の検討については、①全社戦略としての資源配分についてはPPM、②事業戦略としての競争戦略についてはバリューチェーンを、③機能戦略としてのオペレーションミックスについては攻撃・防御・情報の3要素を設定することにより、それぞれ検討していくこととする。

#### ① PPMによる資源配分の検討（全社戦略）

企業経営で用いられるPPMはキャッシュフローの視点から事業や製品の最適なミックスを検討するものであり、企業全体として最も効率的な資源配分を策定するためのツールである。タテ軸を市場成長率に基づくキャッシュアウト、ヨコ軸を相対的市場占有率に基づくキャッシュインとするものであるが、ここではタテ軸を「戦闘に伴うリスク」、ヨコ軸を「戦闘に伴うリターン」と設定して、戦略目標を事業に見立て、戦力（経営資源）をどのように効果的に配分するかという観点から日米両軍の戦力配分の再現を試みる。

#### ◆米軍の描いたPPMの再現

米軍は全ての戦力を「日本空母の撃滅」に集中した。即ち第16・第17機動部隊およびミッドウェー基地航空隊という全勢力を日本の空母のみに集中した。しかしそれは同時にしこの日本空母との戦いに敗れた場合、残存兵力のなくなった米軍は空母

4) 99艦爆：日本海軍の急降下爆撃機、高い命中性能を誇る

97艦攻：日本海軍の攻撃機（雷撃機）、高性能の航空魚雷による強い破壊力を誇る

を喪失するだけでなくミッドウェー島も日本軍に明け渡してしまうことになる。つまり米軍は「一か八か（ハイリスク・ハイリターン）の大勝負」に臨んでいたことが伺える（図2）。

### ◆日本軍の描いたPPMの再現

山本五十六と南雲忠一の双方の描いたPPMを再現してみることにする。（図3）

山本五十六のプランにより配備された兵力に対し、南雲の段階で本来の作戦目的と異なった兵力の運用が計画され、そのことにより結果としてドメインから逸脱した資源（兵力）配分が行なわれた。当初山本五十六は4隻の空母が保有する航空機の内、敵空母の出現に備えて、常に半数を控置しておくよう命令していた（図3-左）。それに反して南雲はミッドウェー島に対する第1次攻撃の成果が不充分であったことにより、全力をもってのミッドウェー島への攻撃を企図して全機の陸装への転換を決定した。その時点では南雲は米空母出現の可能性は低い（ローリスク）と想定しており、また作戦本来の目的はミッドウェー島攻略であるという誤った解釈から米空母擊破の成功は作戦目的上ローリターンと解釈していた（図3-右）。この南雲のドメインの主旨から逸脱した上にリスクを過小評価した、この時点における資源（兵力）配分の判断が、日本軍の実行戦略全体の方向性を大きく狂わせたのである。

### ②バリューチェーンによる競争戦略の検討（事業戦略）

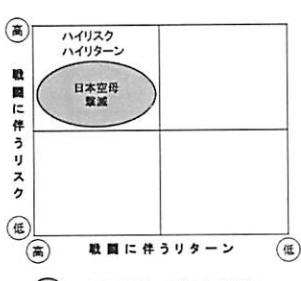
事業の競争優位性は、事業が提供する価値（Value）によってもたらされる。そしてその価値は企業が提供する製品やサービスを生み出すまでの企業内および企業間の活動の繋がりの連鎖の中で生まれる。この活動を分解し、分析することによって自社の競争優位性の源泉を明らかにしようとするのがバリューチーンの目的である。

ここでは「敵空母撃滅」における作戦行動を一連の企業活動に見立てて、価値連鎖における競争優位性の検討を試みる。

尚、ヨコ軸の「主活動」は、索敵により目標を発見→攻撃隊が発艦・進攻→敵直接戦闘機・対空砲火の突破→敵空母に対して爆撃・雷撃→原隊への帰投までの活動の連鎖を表している。

図2

アメリカ軍の描いたと思われるPPMによる資源（戦力）配分



(円) の大きさは戦力の配分の大小を表す

Copyright © 2013 asanu-mitsutaka all rights reserved.

図3

山本五十六と南雲忠一のPPMを使った資源（戦力）配分の比較

山本五十六の描いたと思われるPPM

目的：米空母撃滅  
手段：ミッドウェー島攻略



(円) の大きさは戦力の配分の大小を表す

Copyright © 2013 asanu-mitsutaka all rights reserved.

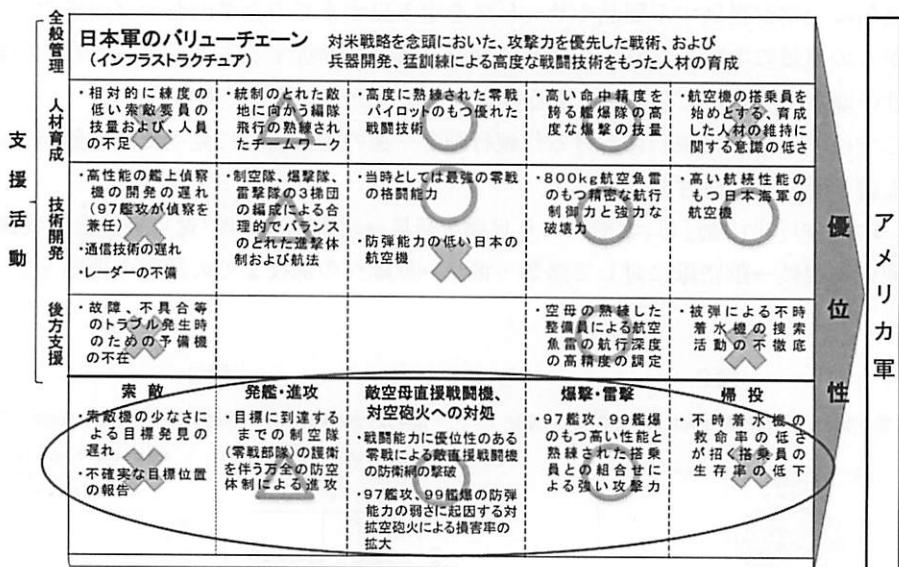
## ◆バリューチェーンによる日本軍の競争優位性分析

(図4)に日本軍のバリューチェーンを展開してみた。ヨコ軸の主活動の内、「敵空母直撃戦闘機への対処」や「爆撃・雷撃」といった攻撃面については強い優位性があるものの、それに反して「索敵」や「帰投」については大きな弱みがある。その原因として「人材開発」「技術開発」「後方支援」の各支援活動が、攻撃面に偏重していることがその背景と考えられる。

ここで注目すべきことは、「索敵」に大きなウイークポイントがあることである。いくら強大な攻撃力を持っていても、目標の空母が発見出来なければ攻撃部隊を発進させることも出来ず攻撃力の優位性は何の意味も持たない。それどころか目標発見の遅れは逆に敵の先制攻撃を許すことにつながりかねない。このバリューチェーンにより、「索敵」が日本軍の価値連鎖におけるボトルネックになっていることがよく判る。また、そこから日本海軍の攻撃偏重の用兵思想が垣間見える。

さらに「帰投」時の不時着水機の救命率の低さは、全般管理に掲げられている「高度な戦闘技術をもった人材の育成」を目指す「戦闘のエキスパートとしての人材の確保」そのものを困難にする。連合艦隊の「競争優位性の源泉」は優秀な零戦のパイロットに象徴される「ヒト」であるにもかかわらず、人材の消耗が自らの「強み」を減弱させていったのである。そしてこのことは日本海軍が対米戦において短期決戦を前提としたシステムで臨んでいたことを物語っている。

図4



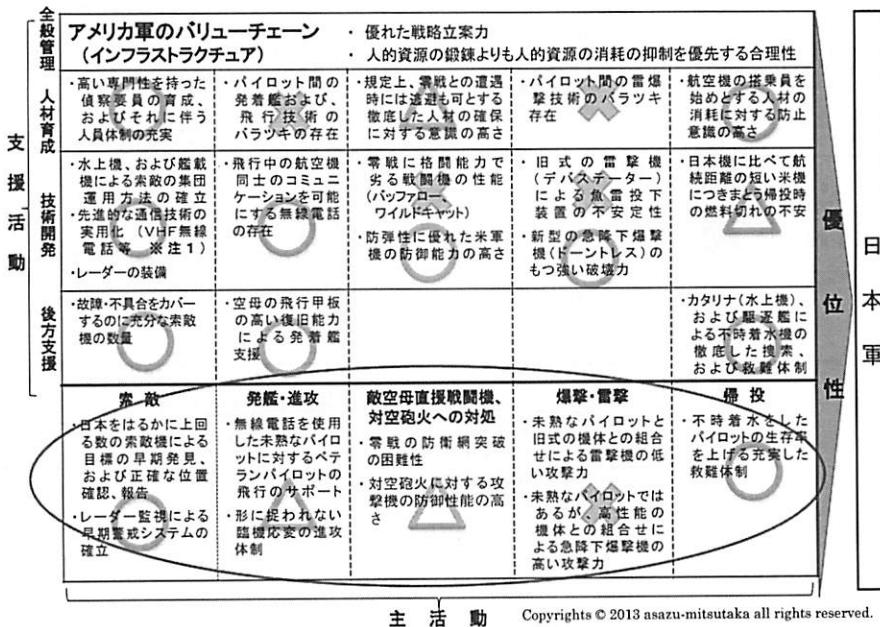
主活動 Copyrights © 2013 asazu-mitsutaka all rights reserved.

## ◆バリューチェーンによる米軍の競争優位性の分析

(図5)にアメリカ軍のバリューチェーンを展開してみた。日本軍とは逆に、米軍

は主活動の中の攻撃面においては大きな弱点があるものの、「索敵」や「帰投」について強い優位性をもっている。帰投時に不時着水した搭乗員を危険を冒して徹底的に捜索し、救命率を上げることでパイロットという高コストで希少な人材の継続的な確保を目指した。言い換えれば在庫の「出入り」の「出」をおさえる人材確保に注力したのである。米軍が定めたドメインは「機動部隊およびミッドウェー島航空基地が一体となって、日本の南雲機動部隊の空母のみを集中攻撃し、その撃滅を図る」というものであった。そこに「索敵」という絶対的な優位性のある主活動を当てはめてみる。するとそこから自ずと次の戦略が浮かび上がる。「優位性のある索敵能力の発揮により、日本軍に先行して目標の空母を発見する。そして日本の航空部隊が攻撃して来る前に、全部隊が一体となって日本空母を徹底して攻撃しこれを撃滅する」。つまり高い優位性を持った日本艦隊の主活動がその価値連鎖により競争優位性を発揮する前に、そのチェーンを断ち切ってしまおうという戦略である。日本の連合艦隊に兵力では到底、太刀打ちできない米軍にとって、これは残された唯一の競争戦略であった。

図5



Copyrights © 2013 asazu-mitsutaka all rights reserved.

### ③オペレーションミックスにおけるターゲットフィットの検討（機能戦略）

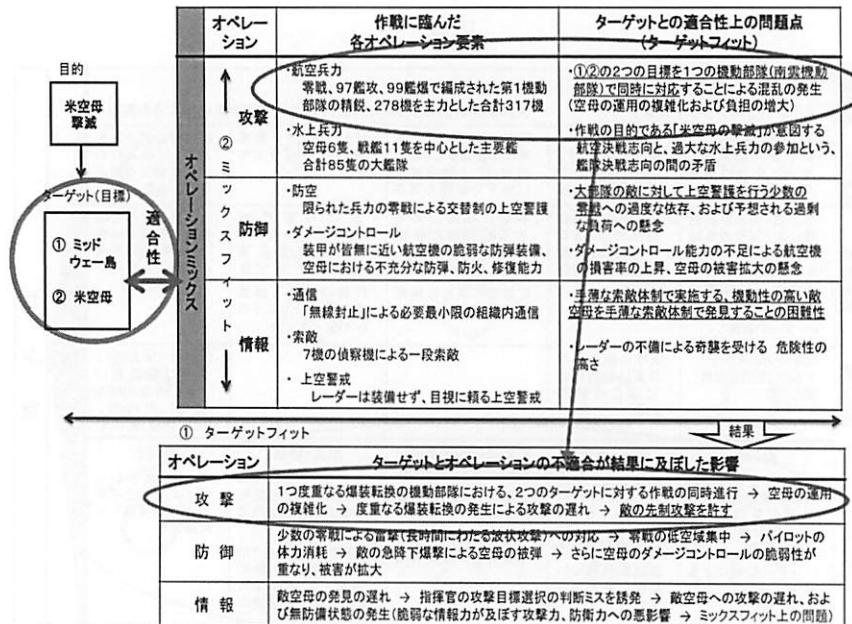
機能戦略の代表格であるマーケティングミックス（オペレーションミックス）の構築の目的は、設定された標的市場に向けて最も効果的と思われる戦略および、最適な戦略の要素の組合せを作り出すことにある。そしてこの標的市場とマーケティングミックス各要素との適合性を測る指標が「ターゲットフィット」である。このあと、戦略上の目標（ターゲット）とオペレーションミックスとの適合性を判断指標として、日米の機能戦略について検討を行なう。

尚、今回オペレーションミックスの構成要素として「攻撃」、「防御」、「情報」の3要素を設定した。

#### ◆日本軍のオペレーションミックスにおけるターゲットフィットの検討

ここにターゲットとオペレーション(攻撃)との不適合の一例を示す。日本軍は「ミッドウェー島攻略」と「米空母撃滅」という2つの目標を設定した。そのことにより、作戦実施における中心的存在であった南雲機動部隊は1つの部隊で同時に2つのターゲットに対応することとなり、この事が空母の運用の複雑化を招き、南雲の意思決定を困難にした。つまりターゲットとの不適合が空母のオペレーションのオーバーフローを引き起こし、南雲機動部隊の中に数々のトレードオフの課題をまき散らしたのである。

このターゲットフィット上の問題点が結果として、度重なる爆装転換を生じさせ、その事による攻撃の遅れが敵の先制攻撃を許す原因となったのである。



Copyrights © 2013 asazu-mitsutaka all rights reserved.

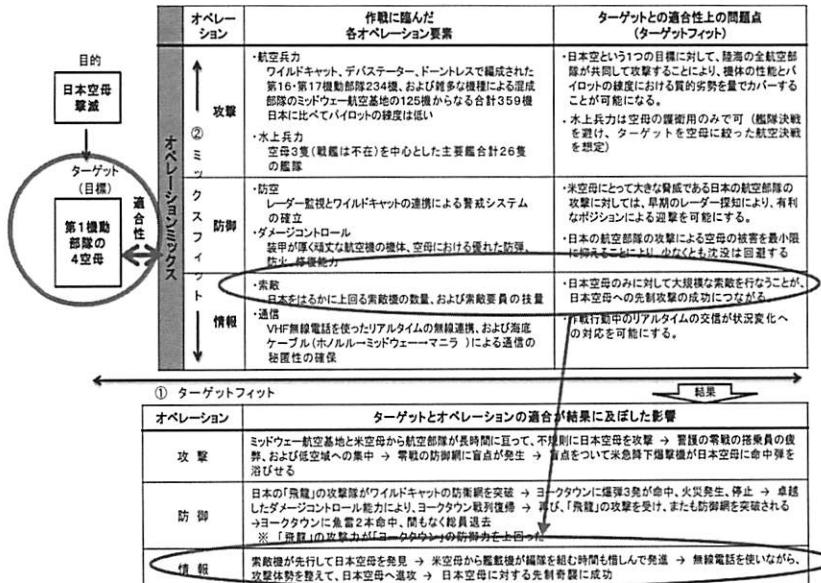
#### ◆米軍のオペレーションミックスにおけるターゲットフィットの検証

次に米軍のターゲットとオペレーション(情報)との適合の一例を示す。

米軍は目標を「日本空母撃滅」とし、日本空母という1つのターゲットのみにオペレーションミックスを集中した。

空母同士の対決では、一刻も早く相手空母を発見し、直ちに攻撃機を発進させて先にこれをたたき潰した方が勝利を取める。換言すれば「索敵」の段階で勝敗が決すると言っても過言ではない。

競争戦略におけるバリューチェーンの分析により、「索敵」の競争優位性に勝機を見出していた米軍は日本空母のみにターゲットを絞った大規模な索敵を行なった。その結果、日本軍に先んじて目標の空母を発見し、VHF 無線電話などの最新テクノロジーを使いながら日本空母に向けて進攻して先制攻撃を行なう事に成功した。この「情報」と「攻撃」のオペレーションの融合がさらに「ミックスフィット」としての相乗効果を引き出し、この海戦における米軍の勝利を決定づけたのである。



Copyrights © 2013 asazu-mitsutaka all rights reserved.

## 戦略策定プロセスのまとめと日米の危機管理の比較

ここまで戦略策定プロセスを基に日米の戦略の構造を再現してきた。それをまとめたものが次頁の（図6）である。

それでは最後に次の4つの観点から、戦略的な合理性を尺度として日米両軍の危機管理の比較・考察を行う。

### 1. 一貫した戦略ストーリーの構築

米軍のとった戦略を戦略策定プロセスに当てはめてみると、川上から川下まで一貫した連続性があることが判る（戦略ストーリーの存在）。それに反して日本軍の場合はプロセスの中にいくつかの断裂が見つかる。」

1つ目は、「ドメイン」と「成長戦略（PPM）」の間である。本来の作戦目的は「米空母の撃滅」であったが、「ミッドウェー島攻略」を作戦の目的と誤解していた南雲は、ミッドウェー島の攻撃に兵力の大半を配分してしまった。2つ目は「競争戦略（バリューチェーン）」と「機能戦略（オペレーションミックス）」の間である。価値連鎖

図6 戦略策定プロセスのまとめと日米の比較

戦略策定項目 (企業戦略の呼称で表示)		軍令部	連合艦隊	アメリカ	
基本戦略	理念	グランドデザイン ミッドウェー海戦に対するビジョン	漸減邀撃作戦 (艦隊決戦) —	緒戦の勝利を拡大し統け早期講和に持ち込む (航空決戦) —	オレンジプラン (海を持って陸をたたく) 何にも優先して日本空母の擊滅を図る（一時的にミッドウェー攻略を許しても已む無し）
	環境分析	経営環境分析 (SWOT分析) ↓ クロスSWOTによる戦略オプション策定	外部環境分析： 大まかな情勢判断に基づく「マクロ環境分析」  内部環境分析： 楽観主義に基づく主観的な内部環境分析	外部環境分析： 大まかな情勢判断に基づく「マクロ環境分析」  内部環境分析： 楽観主義に基づく主観的な内部環境分析 ※「鎧袖一触」	外部環境分析：日本の作戦計画の事前把握に基づく正確な「ミクロ環境分析」  内部環境分析：日本の兵力との正確な比較に基づく客観的な内部環境分析 ※「敵を知り己を知らば百戦危うからず」
			・フィジー・サモア攻略 ・アリューシャン攻略	・米空母擊滅 ・ミッドウェー攻略	米機動部隊、およびミッドウェー航空基地が一体となって日本の第1機動部隊の空母のみを集中攻撃しその撃滅を図る（集中戦略）
	ドメイン策定	ドメインの策定（決定）	ミッドウェーを攻撃し米空母を誘出・撃滅、同時にアリューシャンを攻略、その後フィジー・サモア攻略に取りかかる	—	
		ドメインの一本化（折衷案）	上層部（山本五十六と南雲忠一）の中でドメインの認識の不統一あり	自らの環境に適合したドメインの範囲（日本空母に限定）	
		判断指標	ドメインの広さ ドメインコンセンサス	「空母以外には手をだすな」でトップから現場まで意思統一されている	
実行戦略	全社戦略	成長戦略 (トップマネジメント) 「PPM」で資源配分を検討	ミッドウェー島攻撃に兵力の大部分を集中（但し、山本五十六は敵空母出現に備えての航空兵力の半数配置を下令していた） ※南雲の米空母に対して低すぎるリスク評価	日本空母に全力を集中（局所優勢主義に基づく集中戦略） ※弱者の戦略	
	事業戦略	競争戦略 (ミドルマネジメント) 「バリューチェーン」で敵空母撃滅という作戦における競争優位性を検討	攻撃力に関してはアメリカに対して競争優位性あり、ところが「索敵」が価値連鎖の中でボトルネック的存在となっている → しかし、あくまで攻撃優先の戦略を推し進める	主活動の内、攻撃力に関するものは日本に太刀打ちできず、しかし「索敵」については大きな競争優位性あり → 索敵を含む「情報力」を活かした戦略を推し進める	
	機能戦略	マーケティング戦略など (ロワーマネジメント) 「オペレーションミックス」による攻撃・防御・情報の各要素の配合を検討	絶対的な勝ちパターン（優秀な零戦に護られた艦攻と艦爆による正確無比な攻撃）による攻撃力優先の機能戦略 → オペレーションミックスとしての「情報」・「防御」との間の補完関係は重視せず	競争優位性のある索敵を始めとした「情報力」を活かしたオペレーションミックスを構築（情報力が攻撃力・防御力を補完）	
	判断指標	ターゲットフィット	・ 「米空母」と「ミッドウェー島攻撃」という2つの目標に対するターゲティングとの整合性 ① 同時に2つの目標に対応することによる航空兵力の分散化 ② 同時に2つの目標に対応することによる空母の運用の複雑化 ③ 想定される航空決戦に矛盾した過大な水上兵力の参加	・ 「日本空母」という1つの目標に対するターゲティングとの整合性 ① 陸海の全航空兵力を空母に集中することによる量的優位性の確保 ② 大量の索敵機を日本空母に集中する索敵の有効性 ③ 接近戦を避け、空母対空母の航空決戦に持ち込むことによる強大な日本の水上部隊の無力化	
		ミックスフィット	① 高い（攻撃力）の稼働を妨げる低い索敵能力（情報力） ② 空母の上空警備における少数の零戦への過度な依存（防御力）と空母のダメージコントロールの弱さ（防御力）の組合せによる空母の防御の脆弱性	① 優れた索敵能力（情報力）と空対空の無線電話通信（情報力）による目標への迅速な到達および先制攻撃（攻撃力） ② レーダー監視（情報力）とワイルドキャット（防御力）の連携による早期警戒システムの確立	

の中に「索敵」という致命的なボトルネックが存在したが、それを考慮することなく、従来の勝ちパターンである攻撃優先の戦略を推し進めた。

これらにより、競争優位に基づく戦略の有効性そのものが損なわれてしまった。

## 2. 信頼性の高い環境分析による、より実現性の高い戦略オプションの策定

米軍は日本の暗号解読の成功により、事実を前提とした信頼性の高い環境分析を行うことで、より有効な戦略オプションを策定する事ができた。

それに対し日本軍は独自の情勢判断による主観的確率に基づく楽観的な環境分析に終始し、それがドメインの妥当性を棄損し、それを受け継いだ下位の実行戦略の環境への不適合を招いた。

## 3. 戦略策定プロセスの手順を守ることによる戦略の合理性の確保

米軍は手順に従った戦略策定を行なう事により、完成度の高い戦略の立案に成功した。

それに対し日本軍は軍令部と連合艦隊が個別に環境分析を行ない、それぞれがドメインを構築していた。暫く対立があった後、折衷案として両者のドメインが結合され、統一したドメインとして再構築された。本来ならば両者が情報を共有し、一つのテーブルを囲んで環境分析を行ない、そこから戦略オプションを導き出して両者の総意としてのドメインを構築すべきであった。そうすれば「ドメインの極大化」は防止でき、「良好なドメインコンセンサス」も育まれたはずである。

## 4. 戦略策定プロセスの作成過程における問題の発見と戦略への柔軟な対応

実行戦略が真剣に議論されていたならば、その過程で浮上する様々な問題点に対する対応策が議論され、戦略に反映されるはずである。しかし日本軍においてはその痕跡は見当たらず、相変わらず攻撃力偏重の従来の勝ちパターンが踏襲されていた。

例えばバリューチェーン分析で発見された「索敵」というボトルネックを解消し、オペレーションミックス上のターゲットフィットやミックスフィットの分析で様々な不整合を炙り出し、戦い方を柔軟に変化させていたら結果は変わっていたかも知れない。

## まとめ

戦略策定プロセスに基づく日米の戦略の再現により、両者の戦略的な合理性の違いが浮き彫りとなった。

その背景には戦略を構築する前提としての危機意識の違いが見え隠れする。源田実航空参謀が漏らした「鎧袖一触」の一言はリスクを過小評価する当時の日本海軍の「驕り」を象徴している。

それとは対照的に米海軍はあらゆる手段を駆使して日本側の情報をかき集めた。事態の「実相」を捉え、自軍の劣勢を悟った米海軍は「空母以外には手を出すな！」の合言葉のもと、「局所優勢主義による集中戦略」という弱者の戦略に徹する。

「敵を知り己を知らば百戦危うからず」。リスクを正確に認識していた米海軍は環境に自らの戦略と組織を適合させることに成功し、逆に日本海軍は失敗した。

日本海軍は自らのリスクの認識の甘さから、勝つべき戦いに敗れたのである。

## 参考文献

・「失敗の本質」(野中郁次郎／戸部良一／鎌田伸一／杉之尾孝生／村井友秀著、中央文庫)

・「ミッドウェーの軌跡」(ゴートン・W・ブラング著、千早正隆訳、原書房)

(筆者は中小企業診断士、企業危機管理士)

### 〈一口コメント〉

#### 危機突破力

危機突破を行うには、その責任者には以下のような力量がなければならない。

- (1) 危機感知力 — 迫り来る危機の予兆を認識する能力。リスク感性。
- (2) 危機情報収集・分析力（危機調査力）— 多方面の情報をを集め、これを整理し、分析し、戦略や計画に利用しやすくする能力。
- (3) 危機対応戦略力 — 危機に直面し、それに対応するための計画、戦略を策定する能力。
- (4) 危機突破手段選択力 — 作成された危機対応計画や戦略を何らかの基準によって選択し、決断する能力。
- (5) 危機対応動員力 — 採用された危機対応計画・戦略によって人、モノ、カネを調達し、実践に役立つように配置する能力。
- (6) 危機突破行動力 — 動員した危機突破人員を実際に働かせる能力、実践の能力。
- (7) 危機対応指導・牽引力 — 実際に登用した兵員を指揮し、指導する能力。
- (8) 危機收拾力 — 危機を終わらせ、被害を回復し、復興させる能力。

(亀井利明)

# 歴史の歪曲と日本の将来

篠 原 寿 一

## はじめに

橋下大阪市長の従軍慰安婦発言、すなわち、戦争中はどこの国の軍隊にも慰安婦がいたのに何故日本だけが非難されるのかという発言が大きな反響を呼んでいるが、ここまででの発言には何ら問題はない。それに続けて彼は、沖縄の米軍司令官に対し（米軍軍人の性犯罪を減らすために）日本の風俗をもっと使って欲しいと余計な発言をしたことにより起因して非難の大合唱が始まった。その為肝心の、日本だけが何故非難されなければならないのかという正論が女性蔑視という論点にすり替えられて、非難の大合唱になったのだ。

しかも橋下氏は、日本はかつて大陸を侵略して多大な迷惑を掛けたと戦後GHQによって徹底的に日本人に刷り込まれた自虐史観をそのまま信奉していることを明らかになり、保守層からも彼に対し失望の声が広がった。彼ほどに戦後日本に蔓延した、日教組主導の左に偏った教育界の実態を知り、そこに風穴を開けようとする人物でも、戦前戦中の日本の実態を知らず、戦後蔓延した反日自虐史観から未だ抜け出せていない事實を満天下に知らしめた。

戦後の東京裁判、言論統制、「真相はこうだ」に代表される新聞ラジオによる宣伝など、GHQによる徹底した洗脳プログラム（ウォー・ギルト・インフォメーション・プログラム）はそれ程に強烈であり、今なお多くの日本人はこの洗脳から抜けきっていない。このまま日本人が反日自虐史観に浸り続ければ、日本の将来は極めて怪しい。「歴史を失った民族は滅びる」というが、今まさに日本はその瀬戸際に瀕している。すなわち我々日本人は国家存亡の重大なリスクの只中にいるのであり、今これにどのように対処するかを真剣に考えなければならない局面にある。

## 日本の歴史歪曲の経緯

日本の歴史を歪曲しようとする試みは、教科書の検定制度を違憲とする1965年の家永三郎裁判から始まっている。この当時は文部省もまだまともで、反日自虐史観の教科書は検定で弾かれたが以下に述べるようなマスコミの情報操作、韓国や中国からの圧力によって現在は、反日自虐史観の教科書が堂々と文科省の検定に合格するようになっている。その経緯をかいつまんでまず述べる。

1972年に日本は中国と国交を回復するがその前後から、無責任な自虐言説が次々とマスコミに出まわるようになる。朝日新聞の本多勝一記者は中国各地を旅し、それに併せて朝日新聞は「アサヒグラフ」「週刊朝日」「朝日ジャーナル」などを総動員して「南京虐殺」「三光作戦」などという記事を捏造して報道し、日本人に大きな衝撃を与えた。本多記者は後に、これらの記事は自分で直接取材して記事にしたわけではなく、中国人に聞いたことをそのまま記事にしただけだ、したがってこれらの記事に対して自分には

責任はない、と居直っている。しかし、多くの日本人は当時も今も朝日新聞を信奉しており、その朝日新聞の記事には大きな影響力がある。その影響力を最大限利用して、とんでもない反日記事やルポルタージュを掲載したのである。

また、70年代には吉田清治が「朝鮮人慰安婦と日本人」という本を出版し、これも日本人を貶める先駆けとなった。そして1982年に世紀の大誤報が起こるべくして起った。

6月26日朝日新聞は文部省の教科書検定に於いて「日本軍が『華北に『侵略』』とあつたのを検定で、「華北へ『進出』」という表現に書き改めさせた」と報道し、他の新聞もこれに追従したのである。しかし、これは捏造報道で、事実は、当時の教科書はもともと「華北へ『進出』」と書いていたのである。ところが奇妙なことに、その報道は誤報であることは直ぐにわかったにもかかわらず一人歩きを始め、時の鈴木善幸内閣は、激しく抗議する中国や韓国の圧力に屈して謝罪し、その年の暮れに政府は宮沢喜一官房長官談話を発表して「今後近隣諸国が不快感を抱くようなことは教科書には書かない」と約束したのである。これは「近隣諸国条項」としてその後今に至るも存続し、自唐史觀の教科書がまかり通るお墨付きになっている。この大誤報については産経新聞のみが誤報を認め読者に謝罪したが、他の新聞はまったく知らん顔を決め込んで謝罪せずに今日に至っている。

また、その翌年吉田清治は、今度は「私の戦争犯罪」という本を出版し、彼が所属した日本軍は韓国済州島において、泣きわめき逃げ回る島の娘たちを捉え、トラックに乗せて拉致し、従軍慰安婦に仕立て上げたという物語を告白した。この本は韓国でも翻訳出版されて、韓国社会に大きな波紋を投げかけた。しかし、この物語に疑問を持った秦都彦（日大教授）は済州島に渡り事実の調査を行って、この物語は全くの出鱈目であることを明らかにした。その事実を突きつけた秦に対し吉田は、10年後本の内容が出鱈目であることを認めた。売れればよいと思ったというのが出版の理由だった。そもそも当時軍隊と共に行動した売春婦は慰安婦と呼ばれ、従軍慰安婦とは呼ばれていなかったのである。

### 跋扈する反日日本人

同じ1983年当時日本社会党委員長だった田辺誠は中国共産党員をけし掛け、南京に虐殺記念館と呼ばれるグロテスクな建物を作らせた。建設資金は総評から3,000万円を拠出させて中国に提供し、日本が丸抱えで反日記念館をつくらせたのである。その時の建設総工費は870万円であり、余った資金は共産党関係者で山分けしたとの話も残っている。

なお、この記念館に展示されている、日本人の残虐行為の証拠とする写真143枚はすべて捏造写真であることが日本の研究者によって明らかにされているが、そのことを知る日本人がどれ程いるだろうか。その写真の多くは相変わらず、その後拡張された南京虐殺記念館に飾られ、戦中戦後の歴史を何も知らない日本の高校生が修学旅行でその記念館を訪ねては、嘘の歴史を教えられ、泣いて謝って（反日日本人になって）帰ってくるという愚が今も繰り返されている。このことは、日本維新の会の中川成彬元文

科大臣が今年衆議院予算委員会で質問したことでも廣く知られるようになった。NHK テレビでこの様子は国会中継されたが、この映像がインターネットに出ると直ちに NHK は著作権を盾にしてインターネットでの放映を禁じて、廣く国民の目に触れる機会を奪ったのである。

そして 93 年またも朝日新聞によって、元従軍慰安婦だったという韓国女性とのインタビュー記事が朝刊に掲載された。記事によればこの女性は、日本軍に拉致されて従軍慰安婦に仕立て上げられたという悲劇のヒロインの物語である。この女性は後に日本の弁護士にそそのかされて日本政府に損害賠償を求める裁判を起こしたが、裁判の過程で彼女は、実は親によって売春宿に売られたことを証言している。朝日新聞はそのような背景も知っているにもかかわらず、センセーショナルにこのような報道をしたのである。

この報道に激怒した韓国人は例によって大騒ぎとなり、韓国政府は首相訪韓を控えた宮沢内閣に対しこの激しい反日騒動を治めて訪韓を成功させる自信はない、唯一騒動を治める方法はこの新聞報道を日本政府が認め、韓国に謝罪する事であると伝えてきた。日本政府はこの新聞報道の真偽を確認する為に、保管するすべての関連文書を調べたが日本軍が強制的に韓国人女性を慰安婦にした証拠文書は一切出てこなかった。

しかし、韓国政府は執拗に謝罪を求め、事実は兎に角として報道を認めて欲しい、認めて呉れればあとは何とかすると食い下がった。政府はついに韓国人慰安婦のインタビューの証言を唯一の根拠として、河野官房長官談話を出した。韓国人が従軍慰安婦になるについては軍の関与があったことを認めるような内容である。

するとどうだろう。韓国政府は手のひらを返すようにして、日本の官房長官が談話で軍の関与を認めた以上新聞報道は事実だ、軍の関与は有ったのだとして日本政府非難に転じたのである。実に見事な朝日新聞と韓国政府の連携プレーである。この裏事情については、当時の石原信雄官房副長官がそのように証言している。日本政府の余りの愚かさ、外務省の無能さについては呆れるばかりだが、これが今の日本の実力なのである。

## 日本人のお人良しは世界では通用しない

周囲を海に囲まれ日本独特の文化を育んできた日本人は、世界の常識に疎く、穏やかな民族として繁栄を謳歌してきた。勿論元寇の役や明治維新など国家存亡の危機を何度も乗り越えてきた日本人だが、大東亜戦争に敗れたて亡国の危機を乗り越えた後は（朝鮮戦争とそれに続く米ソ冷戦の勃発に助けられて）自国の防衛を外国の軍隊に任せ、経済のみに専念して今日の繁栄を築いた。その結果、問題はなんでもお金で解決できると思うに至ったのである。周辺国から非難されれば直ぐに謝り、その印としてお金を払う。お金を払ってその場をしのぐ。こちらが誠意を見せれば相手も誠意で応じる。それが最も人間らしい問題解決であり、それが正しい選択だと思ってきたのである。

しかし、日本が戦後 68 年一度も武力で攻められることなく平和で来られたのは、お金の力でもなく、話し合いの力でもない。日米安保条約に基づく米国の軍事力が日本の平和を守って呉れたのである。それゆえに日本は経済活動に専念してこられたという事実を多くの日本人は忘れている。日本人、すなわち日本政府がそのことをなおざりにし

て、問題が起これば先送りにするか、謝罪して場当たり的にやり過ごしてきたのがこれまでの日本である。かつて米国のカーター政権時代大統領補佐官だったブレジンスキーは、日本は米国の保護領と言い放ったが、それが今の日本である。

つまり、自立した日本、独立国日本の必要条件のひとつである軍事力を他国に依存し続けてきた結果、国家という概念を多くの日本人は何処かに忘れてしまった。日本国があつて初めて我々日本人は安全が保障されるのであるが、国家という概念をどこかに置き忘れているが故に反日日本人が堂々と跋扈する日本になってしまった。この野放しの売国奴を取り締まる法律さえ日本にはないのである。

### 戦後利得者の抵抗

河野談話が発表されるとその後すぐに教科書には従軍慰安婦が遠慮なく記述されるようになった。まず、95年に高校の歴史教科書に登場し、97年には中学校の歴史教科書にまで登場するようになった。未だ年端のゆかない子供達に従軍慰安婦というおぞましい言葉を教え、しかも日本軍がそれを強制したという虚構を子供達に教え込もうとしたのである。かつての日本人は悪かった、それを素直に反省して謝罪する気持ちを持つこそ平和の國日本の良心であると教えようとしたのである。その裏には教育界を牛耳る日教組の存在があり、文科省はそれに迎合する体質に変質していたのである。勿論近隣諸国条項がその体制を直接的にも間接的にも支えている。出版業界も出版業界で、なぜこのような自虐史観の教科書を出版するのかと問われたある教科書会社の社長は、それは売れるかだとうそぶいた。利権まみれ金まみれが教育界をも席巻しているのである。

これに危機感を抱いた良識ある一部の人々が「新しい歴史教科書をつくる会」を立ち上げ、従軍慰安婦の虚構を明らかにして日本の本当の歴史を子供達に教える教科書の出版をするに至った。これが功を奏して2005年の中学校歴史教科書からは一斉に従軍慰安婦の文字が消えた。また、最も過激に従軍慰安婦を取り上げていた某教科書会社はその後倒産した。これはつくる会の大きな成果だといってよい。

ところが「新しい歴史教科書」に危機感を抱いた日教組及びその影響下にある組織は、外国勢力も呼び込んで徹底的にこの教科書の排除に動き出した。「新しい歴史教科書」は戦争賛美の教科書である、この教科書を使えば日本はまた戦前の軍国主義に戻ってしまう、右翼の教科書である、等々およそ事実無根の嘘八百を並べて教科書採択の妨害を始めたのである。不勉強な国会議員は簡単にこの宣伝に乗せられて、左翼の片棒をかつぐような大臣まで現れる始末である。

教科書は都道府県市町村の教育委員会によって採択される。教育委員会も日教組同様戦後GHQによってつくられた組織だが、レーマンコントロールを掲げて一見公平性を確保しているように見える。しかし、教育委員会の実態は教育にはど素人の委員が多数を占め、校長経験者などかつて教育に携わった委員に主導され、また教育委員会事務局の言いなりになっているケースが多いのだ。この教育委員会事務局の多くはまた左翼の巣窟で、教育の現体制を改革しようとする意欲がほとんどない。そのため教科書採択についても波風を立てないことを最優先して、教科書の内容は二の次なのである。

時に「新しい歴史教科書」を採択した教育委員会委員には嫌がらせや脅しの電話やファックスが大量に送り込まれ、これに怖気づいた教育委員会は最初の決定を取消し、これまでの教科書に戻すケースもある。また、「新しい歴史教科書」が採択されてもその教科書は使わないように組合から指示が出され、その代わりに組合の作った学習指導書を使って授業をする様に、本来組合活動に使ってはいけない公の配送システムを使って市内すべての教員に学習指導書を送っていた例もある。既得権益を守ろうとする抵抗勢力の妨害は想像を絶するほど悪質である。

### 歴史教育と愛国心教育

以上のべてきたように日本の将来を憂い、子々孫々のためにこの日本の置かれている現在の危機的状況を脱するための努力はなされているが、まだまだこの国難を実感していない国民が大部分ではなかろうか。その理由は、反日自虐の歴史を教え込まれて日本の持つ素晴らしい歴史と伝統、文化を知らず、したがって自國と自分に自信がなく、また、国があって初めて国民は安全に暮らせるという基本的な国家観、国防の大切さを教えてこなかったことにある。

世界では当たり前のように子供の時から自国の民族の誇り、歴史と伝統を教えて、その国に生まれて良かったという愛国心が育まれている。日本でもようやく2006年に教育基本法が改正され、しかし政治的妥協から国を愛する心としか表現できなかつたが、愛国心教育もできるようになった。しかし、その後に発足した民主党政権によって日本の教育はかなり後退してしまい、地球市民という實際にはありえない虚構を目指すべきという教育がまだ続いている。勿論世界中皆仲良く譲り合う付き合いができればこれに勝るものは無いが、韓国が戦後のどさくさに紛れて竹島を不法占拠し、ロシアが戦後侵略占拠した北方領土を返さず、中国が力ずくで疑いもなく日本の領土である尖閣諸島を奪い取ろうしている今、日本人を正気に戻しこの危機から脱するには、眞の意味で独立自存の道義国家を目指した歴史教育と愛国教育の他にない。

(筆者は篠原産業株式会社勤務)

# リスクマネジメントに関する経験と考察

谷 口 勸

## 1. 平成 24 年中の不祥事案の概要

平成 24 年中、大阪府警察の懲戒処分は、38 人（前年対比 + 17 人）、訓戒が 63 人（前年対比 + 9 人）で、いずれも過去最高となった。不祥事案が多発している現状である。非違非行事件の最も多い酒・女・金に関する事案から、セクハラ・パワハラ、不倫といった男女間のトラブル事案、業務上やるべきことをやらない不作為事案、ミスを隠して更に大きな隠ぺい事案に発展するような事案が多くなっている。警察官は、聖人君子ではなく全員が高い倫理観を持っているわけではないが、最低のことは守りやるべきことはやるという姿勢が必要である。

アリはウロウロしているようで、本当に役に立つ働きをしているのは、せいぜい三割だそうである。働き者のアリだけで精銳集団を作るとそのうちの三割しか働かず、怠け者のアリだけのズッコケ集団でも、あきらめて三割は働き始めるのだそうである。

警察官も社会の中の一存在である。世の中の風潮とは全く無関係な聖人君子足り得るわけではないのである。しかし、そう言ってしまっては身も蓋もない。警察組織では、この比率を限りなくゼロに近づける努力が必要である。

## 2. 不祥事案についての三つのランク分け

どのようにしてこのような不祥事案を防ぐか、どのような防止方策があるのか。これだという方策があるわけではない。不祥事案の発生原因を三段階に分けて検討してみる。

(1) まず、警察職員が問題点を十分に知っているが、勝手に泥酔等をして非違事案を起こす場合がある。

これを組織として防止する手段がない。組織を去るだけである。リスクマネジメントでは、リスク対象である職員を除去することである。よく問題点を理解している者が非違事案を起こす場合に、予防方法はない。

(2) 次に、警察職員は、「聖人君子」であることまでは要求されないが、それではどの程度までが許される行為であるのか、その基準がわからない場合がある。

この場合は、自分で考えるからわからないのであって、上司にあげて相談することである。これは、日ごろから人間関係を良好に保ち付き合いをよくしておき、報告連絡があれば教示することが大切である。

指示や教養によって教えるという予防方法がある。

(3) 最後に、警察職員であっても交通事故を起こして気が動転しているような場合には、完璧な対応を期待することは難しい。

この場合は、直ちに上司に報告することが望ましいが、普段から良好な人間関係ができていないと、良好な報告と必要な指示が得られない。人間関係を構築し、助けられるケースでは助けることが大切である。助けられる場合には手を差し伸べられ

る機会をうまく利用して助けていこうという方法がある。

### 3. 過去の不祥事案からの反省教訓事項

過去の様々な不祥事案を通じて、教訓として3点あげられると考える。

#### (1) 常日頃から警察職員に「必要な指示、伝達を行う」

その都度、気が付いたときに、口酸っぽく、飽きられるほど指示、伝達を行うことが必要であるが、なかなか教訓どおり行かないのが常日頃である。

#### (2) 不祥事案発生の都度、「気づいたら、注意喚起の一言を」

「あの時、言っておいたらよかった」というように、過去を振り返り、指示を徹底しておけばよかったと反省することがないようしておくことが大切である。

#### (3) 最後に、「事案が起こればそれからは最善を尽くす」

いざ、不祥事案が発生した場合には、事案の真相を把握し、問題点、対応方策等を早期に策定し、組織に報告し、ダメージを最小限に抑えるため最善を尽くすことが大切である。

### 4. 不祥事案に関するリスクマネージメント

#### (1) 処理手段

##### ア Risk Control（回避、除去）

###### 【事例 ハインリッヒの法則】

一件の大きな事故・災害の裏には、29件の軽微な事故・災害、そして300件のヒヤリ・ハット（事故に至らなかったものの、ヒヤリとした、ハッとした事例）があるとされる。重大災害の防止のためには、（危うく大惨事になる）傷害のない災害が起きていたことになる。

この法則から、ヒヤリ・ハットした大事故につながる兆しを見逃さずに、リスクを回避、除去していく必要がある。まさに、不祥事案の発生を抑止する基本法則である。

##### イ Risk Finance（転嫁、保有）

###### 【事例 大阪城の火事の教訓】

太閤秀吉が風の強い日に家老を集めて、「今夜は風が強い。だから火事に気をつけろ」と話しました。家老は奉行を、奉行は足軽をそれぞれ集めて、秀吉の指示を「今夜は風が強い、だから火事に気をつけろ」とその通り誤りなく伝えました。指示は誤りなく末端まで正確に伝わりました。しかし、火事は起こってしまったのです。なぜかというと、それぞれの立場の人間がそれぞれのレベルに合わせて具体的に火の用心の指示をしなかったからです。すなわち、家老は奉行に対して「今夜は風がつよい。火事になるといけないので城に詰めているように」、そして、さらに奉行は足軽に「今夜は風がつよい。火事に備えていつも1回の夜回りを3回に増やし、水と砂袋を用意しておくように」と具体的に指示する必要がありました。

この教訓から、幹部から部下への指示や教養、職員の意識改革、職務遂行上のマニュアルの作成等が、不祥事案を防止するためのリスクの保有、転嫁である。

## (2) リスクマネジメントのサイクル

何時やってくるか分からない事案を未然に防ぐには、不安全な状態や行為を認識し、ヒヤリ・ハットの段階で地道に、対策を考え、実行し、よい習慣として身に着けていくサイクルが重要です。これが、不祥事案の発生予防のP・D・C・Aサイクルである。

## (3) 結論

不祥事案発生の場面では即座に、理論上考えられるとおりに、応用し対応していくことは難しい。つまり、リスクマネジメントという学問を現実の場面に当てはめて、適切に対応しリスク（非違非行事案）を処理していくことは、並大抵のことではない。

よく言う「経験に勝るものなし」と言われるように、失敗も経験しながら事案処理していくけば、よりリスクマネジメント理論を理解できると思う。

以上

(筆者は日本たばこ産業株式会社勤務、企業危機管理士)

### 〈一口コメント〉

#### コーポレート・アイデンティティ [corporate identity, CI]

企業の存在を印象づけ、企業イメージの一体化をはかるためのコミュニケーション活動。企業イメージの向上、新しい企業理念づくりのため、社屋工場、製品、広告、会社のシンボルマーク、色彩、社章、社名、ロゴタイプ、社用封筒、便箋、名刺、社用車などにいたるまでの統一的な視覚的コミュニケーション活動。近年、国際化の拡大、技術革新の進展、産業構造の変革などの変化、変革に対応して外に向かっての活動はもちろん、車内活性化のために社員、トップの意識変革を含めてCI導入がなされている。NTTをはじめトマト銀行、チューリップテレビなどCIの例があり、企業から官公庁、団体、大学などへ広がっている。

(出牛 正芳『マーケティング用語辞典』1995年(白桃書房)72頁)

# NTT西日本におけるビジネスリスクとリスクマネジメント

片山俊次

## 1. はじめに

企業にとっては、ビジネスリスクとリスクマネジメントをどのように認識するかが頭痛の種であり、うつとうしい顧客のクレームやトラブル事案についても、避けて通れない重要な業務の一つでもある。

現場における一つのクレーム（苦情）、トラブル事案の処理は、問題解決まで当事者をはじめ関係者全員の頭痛の種であり、その心労や時間の浪費、士気の低下、顧客離れからくる会社の信用失墜等を考えると「負」の要素は大である。

会社組織をあげて、一つのクレーム・トラブル事案を他人事と受け止めず、常に我が身に置き換え、一人ひとりがもう一度原点に立ち返り、危機管理を見直す必要がある。

### 危機管理の自覚

ヒューマンエラー（人的ミス）は起こさない、起こしてはならない。

クレームは初期対応が大切である

## 2. 危機管理に対する基本的な考え方

### (1) 危機管理に対する自覚と意識改革

ビジネスリスク、リスクマネジメントといわれる危機管理には、国家、企業から家庭、個人に至るまで様々なリスクがあり、こうしたリスクに直面した時、自分はどうに対応すべきか、常日頃から問題意識をもち、意識改革を図るなどして、絶えず生き方をチェックし、人生の舵取りをする必要がある。

### (2) 危機管理の認識

#### ● 企業からみた危機管理

企業リスクには様々なものがあり、NTT西日本グループ中期ビジョンでもある「カスタマー・ファースト活動」の推進、「安心・安全・信頼」を基本とした事業活動も、その期待と信頼を裏切れば信用失墜となり、まさに両者は危機管理と表裏一体の関係にある。（期待と信頼の裏切り＝信用失墜行為）

#### ● 個人からみた危機管理（安心・安全・信頼の認識）

個人リスクにも様々なものがあり、顧客に対する販売もまさに危機管理と表裏一体の関係にある。（販売ミス……信頼の裏切り）

顧客の求める商品の販売とは

商品の販売 + サービスの付加 + 人の売り込み

※サービス付加＝商品購入後の電話等によるアフターサービス

※人の売り込み＝安心・安全・信頼の抱き合せの三位一体（真の商品販売）であり、「売りっぱなし」では、顧客は離れ、クレーム、トラブル事案の際はその対応が困難になる。

### 3. ミスに対する認識と取り組み姿勢

#### (1) ミスは起こさない（主として企業側責任ミス）

クレーム及びトラブルの原因であるミスは、企業にとっては、うっかりミス、確認漏れミス等として軽視しがちであるが、顧客にとっては一大事であり、その対応を誤ればトラブル事案へと拡大し、顧客は逃げ損害賠償事案へと発展する。

●ミスは必ず起きるが、「人がやる事にミスはつきものや！！

ミスを起こすなは不可能で無理や！！」との安易な考えを持っていないか。

●顧客の立場になり「ミスは絶対に起こさない、起こしてはならない」との認識を新たにする。（企業努力、基本の徹底）

#### (2) ミスの原因と防止対策

ミスの発生要因は、過去の事例を見ると、仕事に対する軽視と慣れ、知識勉強不足、錯覚、単調作業による意識レベルの低下、ストレス・疲労からくる心身の体調不良等が考えられ、それを分析すると、確認漏れミス・思い込みミス・知識・説明不足ミス・本人の不注意ミス・転記ミス等からくる番号間違い、工事間違い、回線間違いなどといいったいわゆるヒューマンエラーに分類できる。

##### ① 確認・点検の励行

顧客から電話、ファックス等により申し込み受けた受注直後や工事等にかかる直前に、担当者から顧客や担当部門に再度、電話やファックス等により再確認をし、更に工事完了後、再度の点検と確認（アフターサービス）を二重三重に行えば、顧客に対する単純なヒューマンエラーは未然に防止できる。

動作の徹底 ※確認、点検、再確認の励行

##### ② 幹部によるチェック

担当部署や現場任せにせず、面倒でも幹部（グループ長・主査・代理・課長）による再度の確認が必要である。（チェックシステムの構築）

〈幹部による的確な指示〉

※部下に指示、周知させるだけではなく周知徹底させ、必ず結果報告を求める。

※声かけ（気配り・目配り・思いやり）

##### ③ 再発防止に向けた改善策

同じミスを再発させないため、各関係部門において、再発防止に向けた改善策を構築する。（不言実行、継続は力なり）

○組織化、システム化する

○指導教養の徹底

○報告連絡の徹底

○ミスの共有化

### 4. クレームの対応要領

#### (1) クレームの認識

顧客のミスに対するクレーム（苦情）は、企業や担当者にとっては頭痛の種であり、

うつとうしいものである。

顧客のクレームは NTT 西日本が目指す「安心・安全・信頼の提供」「安心・安全のパートナー」を裏切られた、顧客の NTT に対する期待度と信頼度の怒りの表れであり、改善策を求めているとの認識をもち冷静に対応する。

#### 発想の逆転

#### (2) クレームの種類

クレーム客はその言動等から 4 種類に分類できる。

- ①善玉クレーム（企業に注意を喚起し、体質改善を求める純粋なクレーム）
  - ②悪玉クレーム（最初から損害賠償等目当ての悪質執拗なクレーム）
  - ③常習クレーム（常習クレマーによる陰湿執拗なクレーム）
  - ④ヤカラクレーム（暴力団、右翼等のヤカラ連中による悪質、計画的なクレーム）
- ※②④は金員目当てであり、③は陰湿執拗なクレームであることから、より毅然とした態度で対応する。  
※腰を引かない、断る勇気をもつ（怖がらない、命まで取られることはない）

### 5. クレームに対する対応要領と心構え

クレームの初期対応を誤ると命取りになる

- クレーム客は企業にとっては貴重な情報源である。
- 報告連絡の徹底（経営トップまで迅速に報告する）
- たらい回しをしない（窓口の一本化、逃げない、責任転嫁しない）
- 応対担当者の選定（組織化、システム化によりスピーディーに、しっかりした応対者を決定しその対応にあたらせる）
- 応対担当者が企業の責任者であるとの自覚を持ち、損して得をとる（損得を度外視してクレームに対応し信頼を勝ち取る）
- クレーム処理は迅速的確に行なう（迅速第一、しかし解決は急がない）
- 冷静沈着に対応する（恫喝する相手とは喧嘩をせず感情を押さえて冷静に話す）
- 顧客には最善を尽くし心から誠意を示す（対応が悪ければ最初のミスからその矛先は「対応の悪さ」にすり変わる）
- 顧客の立場になり、一歩下がってゆとりを持つ（ミスや応対が悪ければ顧客は怒る、怒らないほうが不思議である）
- やかましいクレーム客こそ NTT のファンにする努力をする
- 電話で済まそうとせず、事案の軽重により顧客の元に出向くなどして誠心誠意対応する。
- クレーム対応は応対者が、問題解決まで責任を持って対応する。
- 断る勇気、退席する勇気をもつ（ミスに対する謝罪と相手の要求は全くの別問題であり、話を混同せずに切り離し「出来ない事は出来ない」とはっきり断り、タイミングを見て退席する）
- 相手にボールを投げかけ宿題は持ち帰らない

## 6. 法的対抗手段を検討する

対応の基本は、毅然とした態度であり、相手の執拗な言い掛けや恫喝、暴行・脅迫・強要・恐喝等により不当な要求を受けた場合は、顧問弁護士や上司等とも相談し最後は刑事事件として処罰を求める・民事訴訟を提起し対抗するといった法的対抗手段を講じる。

※事件にした場合、お礼参り等の後難を考えがちであるが、過去の事例から、殆どこうしたトラブルに対するお礼参りはない。

## 7. 報告・連絡・相談

クレームやトラブルが発生すれば、慌てず・隠さず・躊躇せずに、まず管理者である担当課長が、その事実を的確に把握し、スピーディに法務担当者まで連絡する。

ミスに乘じたトラブル事案は、その軽重により、その対応を一度、誤ると大変なことになるので、現場で処理することなく、早期に組織のレール（システム化）に乗せ、会社全体のこととして捉え、関係各部門で一致協力して、迅速的確に解決することが、重要である。

以上

(筆者は NTT 西日本相談役、企業危機管理士)

### 〈書評〉

石川 清英「信用金庫破綻の教訓」

2012年12月(日本経済評論社) 定価 6,500円

筆者は大阪府立大学大学院経済学研究科の非常勤講師で当学会の会員である。本書は本文397頁に上る研究書で、わが国では類書を見ない信用金庫の破綻を理論的、実証的に分析している。本書は倒産学の第一人者ともいべきAltman他の理論に基づき、自分の勤務した信用金庫の倒産を計量的、経営体質的に深く分析している。

(編集部)

# トンネル事故にみる S R M

饗 庭 正

## はじめに

今や全国に縦横無尽の如く張り巡らされている高速道路。昨年12月に山梨県の中央高速道笛子トンネル内において、吊り下げられた天井板が、真下を走行中の車両を直撃し、搭乗者の尊い人命を奪うといった前代未聞の事故が起った。

事故発生数日後の S R M 学会関西部会（於：大阪商大）において亀井会長が本件を話題にされた。自動車ロードサービスのアシスタンス事業に身を置く者として、少なからずの関心が芽生え、題材に取り上げることに至ったものである。

本稿では、このトンネル事故の原因に留まらず、事故発生に至った背景にあるものを精査し、S R M（ソーシャルリスクマネジメント）との関連に言及したい。

## 1. 日本における主なトンネル事故

まず最初に日本における主なトンネル事故について振り返っておきたい。関連資料をひも解いてみたが、意外と発生件数は少ないものであった。しかし甚大なトンネル事故は未曾有の被害をもたらしているのが特徴的である。

### (1) 国鉄北陸トンネル内における列車火災事故（1972年11月）

深夜トンネル内を走行中の寝台列車の食堂車から出火。運転士は列車を緊急停車させて消火活動に着手したが、火の回りが早く列車の自力走行が不可能となり、死者30名・負傷者714名に及ぶ日本の鉄道史上、最大のトンネル事故になった。

### (2) 東名高速道路日本坂トンネル事故（1979年7月）

トンネル内にて発生した車両追突事故から車両火災発生。科学消火設備が機能せずに170台もの車両が焼失。鎮火まで一昼夜を要す。

### (3) 北海道国道229号線豊浜トンネル事故（1996年2月）

岩盤崩落により走行中の路線バスと乗用車を直撃し、20名が死亡。岩盤除去に2週間を要し、安否確認が大幅に遅れる。湧き出た地下水が厳冬期に凍結し、地下水圧の上昇を毎年繰り返すことで、岩盤の亀裂を増幅させていたと見られている。

代表的な事故を振り返ってみたが、これらの原因是火災や自然現象に端を発している。被害が大きくなるに伴って、トンネル内がより密室状態に陥り、容易に近づくことが不可能になる。その結果、救助・救出活動に多大な労力と時間を余儀なくされることが特徴的である。やはり同様に今般の笛子トンネル事故も事故現場の状況把握や救出活動が安易ではなかったと同時に、事故原因も人災的・人為的なものとして（詳細は後述）異例の事故と位置付けられる。

## 2. 笹子トンネル事故の概要

- (1) 発生日時：2012年12月2日 午前8時5分頃
- (2) 発生場所：中央自動車道笹子トンネル上り線（山梨県大月市笹子町）  
大月市出口から1700m付近
- (3) 事故状況：トンネルの吊り天井（横5m・奥行1.2m・厚さ約8-9cm・重さ約1.2tのコンクリート板）約270枚が138mに渡ってV字型に折り重なるよう崩落
- (4) 人的損害：死者9名（ワゴン車5名・普通乗用車3名・トラック1名）負傷者2名

## 3. 事故原因

事態を重く見た国土交通省は事故後ただちにトンネルの専門家を中心に事故調査委員会を立ち上げた。事故原因についていくつかの説が打ち立てられたが、筆者として以下の3点に集約させたい。

- (1) 設備の老朽化：笹子トンネルは1977年（昭和52年）に開通している。その後、約35年が経過しており、劣化は相当進行していたものと推察できる。今回の崩落した天井板はボルトや金具で固定されていたが、それらの交換や補修はなかったとされている。
- (2) 施工法上の問題：天井板はトンネル上部に接着剤固定し、天井板を吊り下げる工法をとっている。接合部の削孔が鉛直方向であるため荷重が分散されない。また接着剤のみで支えていることが問題視されている。
- (3) 構造上の問題：天井板の上部は隔壁で仕切られており、天井板の存在そのものが排気と送気の両方を兼ね備えた排気ダクトの役割を果たしていた。ところが崩落によりその機能が失われ、トンネル内に煙が充満し、救出作業を大幅に遅らせた主要因になっている。また、1枚の天井板が崩落すると、ドミノ倒しの如く連鎖的に崩落していくといった構造上の問題も見逃せない。

## 4. SRM上の問題点

事故の概要および原因について俯瞰したが、次にSRM上の問題点を整理したい。

### (1) 生かされなかった前例

実は今回の事故から遡ること5年前の2007年に本州と下関を結ぶ関門国道トンネルにおいて、近似の事故が発生している。高さ制限超えの車がトンネル内に進入したことが原因で、天井板の金属製部材を損傷させ、後続の車両を損傷させたというものである。この時は大事に至らなかったが、事態を重く見たNEXCO西日本は翌年の2008年秋から年末まで60工事完了後の翌年に「関門トンネルリフレッシュ工事（天井板更新）」といった論文（日本建設機械施工協会の機関誌「建設の施工企画」（2009年11月号）を公表し、同様の事故再発防止に向けてシグナルを発信している。

今回の事故後に中央自動車道を管轄しているNEXCO東日本は、この前例を認識していたことを明らかにしているが、関門国道トンネルに倣って、即座にトンネル

内部の再点検や改修工事に及ばなかったことが、今となっては問題視すべきである。

自然災害においても当てはまることがあるが、格好の前例、シゲナルを「対岸の火事」と位置付けているうちに、さらに大きな災害・事故が発生している事例は数多くあることを肝に銘じるべきであろう。

## (2) 事前対策

前項でも強調したことであるが、今回の事故では事前対策の甘さが際立っている。それは「トンネル内部の天井板が崩落することはあり得ない」といった安全神話を信奉していたと換言してもよからう。事前対策の欠落については、以下の二つのポイントに集約したい。

### 〈1〉 点検規定のあいまいさ

笛子トンネルを管轄する NEXCO 中日本では当然のことながら、1年に一度の定期点検、5年に一度の詳細点検を実施していた。事故直前の3か月前に詳細点検を実施していたが、この時は特段の異常報告はなかったとしている。また、詳細点検において、天井板を固定する金属ボルトの異常を検知する打音検査については「目視で異常を確認した場合」にのみ実施する運用であったこと、その打音検査は2000年以降実施されていなかったことが判明している。

金属ボルトは天井板部分とトンネル最上部の二か所で固定されていたが、最上部のまで5.3mの高さがある。これだけの高さの部分をいかにして目視していたのだろうか。その目視方法もさることながら、「異常を見つける」という意識で点検を重ねていたとは言い難く、「異常はないだろう」といった危機意識の欠如があったことは否めない。

### 〈2〉 事前対策よりも渦中対策・事後対策重視の傾向

笛子トンネルを管轄している NEXCO 中日本は2011年7月に川崎道路管制センターをオープンさせている。高速道路に設置されたカメラやセンサーから情報を集約させ、グラフィックパネルに事象別（火災・事故・逆走車・灾害・路上障害物・故障車）に表示させるといった最新のテクノロジーを導入したものである。スタッフも高速パトロール隊・警察関係・交通情報センターが24時間体制で常駐し、交通管制と施設制御業務を一元管理している。渦中対策や事後対策の迅速な動きを企図したものとして一定の評価はできるものの、事前対策への効力が波及していくとまでは言い難い。

## 5. 再発防止に向けて

今後このようなトンネル事故を再発させてはならないことは明らかであるが、事故発生から半年以上が経過し、「喉元過ぎれば熱さを忘れる」の格言の如く風化しはじめた感すらある。再発防止のポイントとして以下の2点を提言する。

### (1) 事前対策の強化

点検規定・点検マニュアルが存在していたことは否定しないものの、それら自体が事故防止に向けて直結するものであったのか、実際の点検作業に則したものであつ

たかを再考すべきである。「安全」より「効率」を重視するものが見え隠れしているのであれば、リニューアルは必須である。

今般の事故発生以来、トンネルのみならず、道路・橋梁といった社会インフラの再点検が遅まきながら始められている。

笹子トンネルと同様の天井板設置のトンネルは当初、全国で12か所と公表されていたが、その後49か所へ上方修正されている。実態の数も正確に把握されていないのが事実であるが、とりわけ高度成長期に誕生した社会インフラは間違いなく老朽化・劣化進行していることが浮き彫りになった。

老朽化や劣化自体が問題なのではなく、メンテナンスをおろそかにしていたことが問題である。

亀井会長が常に力説されている「リスクは隠れている」ことを我々は再認識し、「未確認リスク」を浮き彫りにすることが火急の課題ではなかろうか。

## (2) 危機(管理)意識の醸成

かくして笹子トンネル事故の背景を精査していると、前例のない事故形態ではあるにせよ、「起ころべくして起こった」事故と言わざるを得ない。本来「起こり得ない事」が「起こった」以上、今後は「起こり得ない」「想定外」といった考えは論外となる。数式的に表現すれば「老朽化」×「維持管理怠慢」=「大惨事」であることを肝に銘じるべきである。

(本稿は2013年5月11日のSRM学会関東部会(於:専修大)において発表した内容を加筆修正した。発表の機会をいただいた亀井会長、戸出理事長、RM学会上田理事長の各先生方には記して謝意を表します。)

## 参考文献

- ・HP(国土交通省・中日本高速道路)
- ・毎日新聞(2012/12/9)
- ・月刊リカバリー(2012/12)
- ・日経ビジネス(2013/1)
- ・リスクマネジメント総論(亀井利明 2004)

(筆者は(株)プライムアシスタンス勤務)

# 企業における海外リスクについて

桑 原 典 子

## はじめに

1970年代、ビジネスチャンスを求め大手企業は海外進出を本格化させた。1990年代後半、インターネットの普及により産業・経済の急速なグローバル化と技術革新・情報の進展など企業間競争が激化の一途辿っている。大手企業に続き中小企業以下個人に至るまでビジネスチャンスを求めて海外に進出した。

企業の海外進出に伴う邦人の長期海外滞在者数は1991年41万人、2001年54万人、2011年には78万人となっている。

我々企業の社員は社命を受ければ高温で衛生環境の劣悪な国、紛争の耐えない国、犯罪発生率の高い国など安全リスクの非常に高い国へ自社の礎を築き、マーケットを拡大し、利益を上げる為に、命懸けで働く「企業戦士」として赴くのである。

## 海外におけるリスク

海外リスクについては災害、管理、業務など大きくは下記のように分類できるだろう。

- ① 自然災害…地震・津波・洪水・竜巻・ハリケーンなど
- ② 大事故…飛行機・列車・車などの乗り物、火災・爆発など
- ③ 政治・社会…政変・テロ・誘拐・犯罪・文化・宗教など
- ④ 管理…企業脅迫・ハッカー、法令違反、不正会計、外国為替など
- ⑤ 健康…疾病・感染症・麻薬・精神障害など
- ⑥ 労務…現地社員との雇用契約など

### ③ 政治・社会リスクから

海外の治安事情は先進国の欧州でさえ女性への性的暴行は日本の10倍といわれる程に悪くスリや強盗も頻発している。2011年度の海外法人援護統計によると窃盗・強盗による海外法人援護件数は全体の26%に上る4521件となっており、強盗はナイフではなくピストルを所持している可能性が高いなど凶悪犯罪に巻き込まれるリスクが高い。

また日本で当たり前の事が海外では当たり前でない慣習も多々ある。日本の常識は世界の非常識だったりする。その文化の根底にあるのは日本ではあまり話題にならない宗教からくるものではないだろうか？イスラム教圏内では断食＝ラマダンをはじめ豚肉を食べない、アルコールを口にしないなど食生活の違いも大きい。

日本では子供を褒める時によく子供の頭を撫でたりするが同じ仏教国でもタイやインドネシアなどでは頭には精霊が宿る聖なるところ、という概念から決してしてはいけない行為である

これらはその国の歴史や文化を理解し学ぶことで随分軽減される。

#### ④ 管理リスクから

海外取引のある法人が抱える経営リスクのひとつに「為替」がある。外国為替レートの変動には政治・経済状況が反映するなど世界情勢も絡み、その差損益は経営の命取りとなる為、外国為替レートの変動に対するリスクヘッジには取引通貨の選定や為替予約をするなどどの企業も血道をあげて取り組んでいる。

また近年は「移転価格税制」についても欧米だけでなく中国や台湾、インド、ベトナムといった日本企業が大々的に進出している東南アジア各国で文書化が義務付けされるなど、対応を誤れば不正会計に繋がりかねないリスクがある。

#### ⑤ 健康リスクから

海外での邦人死亡者の死因内訳の 69% が疾病である。その他の死因は、交通およびスポーツ・レジャーも含めた事故が 9%、自然災害が 5%、犯罪 3%、その他 3% となっている。では残りの 11% は何か？自殺である。

国内でも自殺理由の実に半数がうつ病と統合失調による。海外勤務はえてして過重労働になりやすく、言葉の通じない文化の異なる海外での仕事や生活でのストレスは図り知れないほど多く精神的な負担も大きい為、精神障害の発症率も高くなり自殺者もこの数値の示すとおりである。

企業の「心の危機管理」は経営戦略上、近年重要度を増している。

昨年、大きな問題となった中国の反日デモなどは企業だけでなく帶同家族の生命にまで危機が及ぶ可能性がある。今回は数ある海外リスクの中からその反日デモによる暴動の際、ほぼ無傷という対策に成功したイトーヨーカ堂について考察してみた。

#### ☆中国反日デモにおける暴動対策の成功例イトーヨーカ堂

2012 年の反日デモによる暴徒化したデモ隊はパナソニックの工場、トヨタや日産の販売店を襲撃・破壊、日系スーパーのイオンやジャスコ・平和堂の店舗にデモ隊が突入、激しく破壊し商品が略奪されている。それらの映像は繰り返しテレビやインターネットで放映され、平和堂の破壊された 3 店舗の被害総額は 15 億円に上っている。

だが一方同じ日系スーパーであるイトーヨーカ堂は武装警官を 1000 人単位で 2 店舗に配備してもらい、人間バリケードを築きデモ隊ともみ合いになってしまってもデモ隊を中に入れさせなかった。休業はしたもの店舗の破壊や強奪などの被害は免れたのだ。

その前、2005 年の反日デモの際には公安はヨーカ堂からの連絡を受けてデモ隊がヨーカ堂店舗のある通りを迂回させるべく道路を封鎖している。

何故ヨーカ堂には 1000 人単位で配備してくれたのか？何故道路を封鎖してまでデモ隊の進路を迂回させたのか？それはヨーカ堂の中国での責任者・麦畑氏の功績による。

麦畑氏は 2005 年当時、現地法人の中に対策本部を作り、デモ隊の進路について徹底した情報収集を図り、集められた情報を公安当局に逐次連絡したのだ。そして公安が対応してくれたのには麦畑氏が中国でのビジネスを成功させるために長年にわたり築き上

げた公安や消防署、保健所、新聞社、テレビ局といったる当局との関係＝事前対策がある。

デモの最中、従業員をデモ隊の先頭と最後尾につかせデモ隊の進路情報を迅速に収集し、デモ隊から身をもって守ってくれる武装警察隊にはお弁当の手配をしたり、常に気配りを忘れない鶯渦中対策。

それだけではない、デモの鎮静後に当局や武装警察隊へも謝礼の挨拶に出向くなど対応してくれたことへの謝意をきちんと伝える＝事後対策にも手を抜かない

麦畠氏は関係各省庁の彼らと年2回、一緒に食事をしたりして交流を深めたと言われるが、一緒に食事をし酒を酌み交わすとは聞こえはいいがその飲み方は半端なものではない。翌日は二日酔いで仕事どころではない。急性アルコール中毒で病院滞在となるまで飲まされるのも日常茶飯事である。

あの大円卓を囲んで「乾杯」を繰り返す事により親交が深まり、相手を頼り頼られれば面倒を見る、「面子」の国それが中国流の人間関係である。

## まとめ

大手商社・メーカー各社では海外でのあらゆる危機管理に対応する為、社内に24時間365旧即対応できる組織【海外安全対策室】を設置し、その業務を専任とする社員で構成している。パナソニックでは1982年コスタリカ松下社長誘拐死亡事件後、海外安全対策室を立ち上げ、2001年の同時多発テロ・2003年SARS大流行による感染症対応と、さまざまな海外危機管理に対応している。

企業にはまだまだこの海外安全対策室という組織を持つところが少ない。海外安全対策室の内容は多岐に亘り、営業、財務経理、人事などの従来組織を横断する組織となる。

経営陣直轄で専任の社員で構成しているから、情報の伝達・指揮命令系統も確立している。

中小以下の規模だと専任のチームを維持するだけのコストも人材もかけられない。だが現地法人も海外駐在員も常に大きなリスクに晒されている。何か事が起きた時だけ対応するのは海外でのリスクというものを身近に感じられないのも一因だ。

そこには亀井教授がおっしゃる「経営者リスク」もあるが、我々社員も現地で直面するリスクに対し、リスクを確認し評価し克服していくかなければならならない。リスクに対する感性を磨き、事前・渦中・事後対策を講じて克服できたか或いは何故失敗したか、それらを日本本社へ報告し本社はその報告を受けて双方から体制作りをすることができれば、その企業にあった海外リスクマネジメント体制が出来き、それを後進の仲間に伝えることによりリスクマネジメントの体制がその企業に根付く事になる。

## 【参考文献】

- ・亀井利明 著 企業危機管理と家庭危機管理の展開
- ・亀井利明 著 ソーシャル・リスクマネジメントの背景
- ・ダイヤモンド社：China Report
- ・外務省：海外法人援護統計

(筆者は株式会社三景勤務、企業危機管理士)

# 安全安心社会の危機管理 —警備業の活動現場からの考察—

北 杉 展 彦

## はじめに

戦後長い間、一四〇万件前後で推移していた刑法犯の認知件数は、平成に入ってから増加の一途をたどり、平成十四年は二八五万件に達し、七年連続で戦後最多を記録した。しかも、刑法犯検挙率は過去最低の水準まで低下した。この実態を重視した政府は、平成十五年九月、犯罪対策閣僚会議を立ち上げ、「犯罪に強い社会の実現のための行動計画」～世界一安全な国、日本の復活を目指して～を策定し、関係機関を挙げて治安対策への取り組みが行われることとなった。

この行動計画の内容の一端に、「生活安全産業としての警備業の育成と活用」という文言が盛り込まれた。

さらに、警察庁においては、平成十五年を「治安回復元年」と銘打って諸施策を推進する中に、国民の自主防犯活動が活発化し、これを補完、代行する警備業に対する需要が質・量ともに増大していることに鑑みて警備業法の大幅改正を行った。その趣旨は

- ・警備員の知識・能力の向上を図る。
- ・警備依頼者の保護を進める

の二本柱であり、平成十七年十一月に施行された。

警備業は、あくまで私人間の契約に基づいて安全安心を提供するサービス業である。しかし、危機の概念（リスクマネジメント総論」亀井利明・亀井克之）からいえば、警備業は社会の危機管理の仕組みに組み入れられ、危機打開、危機突破の一翼としての活動も行っていると解釈できる。

## 一. 安全産業としての警備業の位置付け

警備業法第十五条において、警備業務実施の基本原則が示され、①この法律により特別の権限が与えられたものでないことに留意する。②個人の権利及び自由を侵害し、又は個人若しくは団体の正当な活動に干渉してはならない。と規定し、警備業による行き過ぎた業務執行を厳しく戒めている。この条文は、日本に警備業が誕生（一九六二（昭和三七）年と言われている）して以来歴史的経過において、警備業あるいは個々の警備員が社会からひんしゅくを受けるような行為が少なからずあったことに原因している。（警備業は警察とは対置する存在と見られ、厳しい規制と監督を受けた。）、しかし、全国警備業協会、各都道府県警備業協会の指導と業界の地道な努力によって、警備業発足以来五〇年余を経て、治安問題の深刻化に伴い、社会の安全安心に寄与するプロフェッショナルとして必要な機能であるとの評価と期待を得る存在までに成長を遂げたといえる。

## 二. 警備業務実施の根拠と実態

すでにヨーロッパ諸国では、警察の仕組みそのものが警備業に移っている。警備業が警

察業務等の公的業務を担うという流れは世界的な潮流であるといわれている。しかるに我が国にあっては「存在する必要性」は認めつつも実際の警備現場においては、活動をバックアップする具体的な根拠が極めてあやふやな部分があり、消極的活動に終始している実態が現在も随所にみられる。施設警備における警備業務実施の根拠として、警備依頼者が有する「管理権」の範囲で警備契約で委託された業務を行うことがその根拠として挙げられ、具体的には警備契約書、仕様書及び、警備計画書等によることとされている。

### 三．警備業における正当業務行為

刑法第三五条には「法令又は正当な業務による行為は罰しない」と定めている。この趣旨は、「正しい業務行為は正当化される」という意味である。

この条文を、交通誘導業務・雜踏警備業務に照らして考察してみると、「人若しくは車両の雜踏する場所又はこれらの通行に危険のある場所における負傷等の事故の発生を警戒し、防止する業務」となっているが、この定義における「正当な業務」の範囲がどこまでなのか判断はなかなか困難である。交通誘導業務の内容は「極めて公共性が強く、非常に社会性の側面を持った業務である」といえる。交通誘導業務は信号機の表示する信号に従いながら通行する歩行者や車両運転者の協力を得て、接触事故等の防止、スムーズな交通の流れを確保していくという、実際面は困難性が高く、予想以上に高度なテクニック（技術）を必要とする業務である。

警備員の交通誘導警備業務の現場の実態を見ると、

- ①警備員に与えられた権限、誘導行為の正当化される業務の範囲はどこまでなのか
- ②誘導に従わない運転者、歩行者、自転車乗りに対して、なんらの静止行為もなしえないのか。

その業務の正当性の限界について議論のあるところである。

現場では、場合によっては人身事故が発生し、その原因を警備員の誘導のあり方に求められ、自らも巻き込まれる可能性がある重大な問題を内包しており、現に相当数の労災事故が発生している。過日、横浜地裁川崎支部において、交通誘導警備員の目前で、三歳の男児が乗用車と接触し死亡した事故について、警備員に有罪判決が言い渡された。判決によると、川崎市内の信号機のない交差点で、横断歩道を母親と渡っていた男児が右折してきた乗用車にひかれ、死亡した。近くで水道工事があり、女性警備員が交通誘導をしていたが、乗用車に止まるよう明確な合図を送らなかった。裁判官は、誘導警備員と運転者の過失の競合で事故が起きたと認定し、警備員に対し、業務上過失致死罪として禁錮一年執行猶予四年を言い渡した。判決の内容では「歩行者の安全を最大限に尊重しながら誘導する義務がある」と指摘している。（運転者は自動車運転過失致死罪で禁錮一年八か月、執行猶予5年の判決）（二〇一三（平成二十五）年三月五日付朝日新聞）

本件判決は、警備業界にあってはかなりの反響を呼んでいる（死亡事故を発生させた運転者の刑に比して警備員の刑が厳しい）。交通誘導業務の現場においては、警備員の誘導を無視して通行する。特に運転者に文句をつけられて戸惑うことも日常少なからず見られる実態がある。今回の判決は、権限の不明確な部分がある交通誘導警備員に高度

な注意義務を求めた厳しいものであり、今後の運用について真剣に見直さなければならない必要性がある。

#### 四. 正当業務行為として許される基準

刑法第三五条の解釈について、正当な業務の範囲として一般的に示されている基準は

- ①目的の正当性 = 業務の遂行が正当な目的を持っていること。現場の状況等からそのような処置を行ったことに相当性があること。
- ②手段の正当性 = 正当な目的があり、かつ、目的に添った相当なやり方（手段）であること。
- ③法益の衡量 = 相手方の自由意思に対してある程度の強制が伴う場合、それを上回る保護すべき法益が存在すること。
- ④その他（必要性・緊急性） = 生じている事実が、不適正で放置すべきでない状況が存在する場合においては、それに見合う緊急的な処置が必要となる。と解釈されている。しかし、実務上の前例はほとんど見られない。今後上記の解釈に立って、実例が積み上げられるとともに基準となるガイドラインの作成が必要であると思われる。

#### 五. 今後の課題

首都大学東京法科大学院前田雅英教授によれば、「警備業には社会法益的な側面があり、それを警察に代わって一部警備業が担わざるを得ないというように、社会的認知度が高まり、類型、定型として固まって警備業務の「公共性」がより理解され、業として必要性があるから正当化されるというように明確に受け入れられるならば、業務範囲が広がってくる」と述べられている。その意味で最終的には警備業を取り巻く環境（国民の意識）にかかるてくる。その環境が整うためには警備業の必要性に対する社会的認知度を向上させ、警備業において今後どのような職務が認められていくか。「警備業に期待する」という後押しを得ることがますます大切になってくる。

#### おわりに

冒頭政府の「治安対策閣僚会議」における警備業への期待、さらに警察庁の警備業及び警備員の育成の趣旨は今後の警備業発展の鍵になると思われる。生活安全産業として、危機管理機能を備えた警備業の発展は、今後国民の「自主防犯機能の先陣」として重要性は高まると思われる。

#### 参考文献

- ・亀井利明・亀井克之「リスクマネジメント総論（増補版）」同文館出版
- ・前田雅英「刑法における正当化事由～警備業との関連において～」SECURITY TIME2004・11・12
- ・「警備業法の解説」一般社団法人全国警備業協会一一訂三版

(筆者は株式会社K S P - W E S T勤務、企業危機管理士)

# 人（ヒューマン）とソーシャル・リスクマネジメント

奥 賢二

リスクマネジメントについて、浅学であるため本質的な面で理解不足であると思いますが、今、自分自身が考えているリスクマネジメントについて、「リスクマネジメント総論」（亀井利明・亀井克之著）の内容を引用させていただきながら論文を作成します。

リスクマネジメントは理論および技術的な側面において発展をしてきており、現在は、企業の持つ社会性や社会貢献活動等が積極的に推進されていますが、これまでのリスクマネジメントはあくまでも企業主体のリスクマネジメントであったものが、近年、家庭危機管理や自治体危機管理および学校危機管理、更には国家危機管理などあらゆる分野でのリスクマネジメント理論や実践が進められています。

また、自然や社会的環境の変化により、リスクが社会化、多様化、巨大化、国際化してきたことへの対応としてソーシャル・リスクマネジメントの考え方が展開されるようになってきています。そのソーシャル・リスクはその環境要因によって千差万別で、その代表的なものは、自然環境に関するここと（地震、台風、環境破壊、異常気象等）と社会環境に関するここと（人権侵害、企業不祥事、犯罪、心の危機等）であるが、ソーシャル・リスクマネジメントの目的は、豊かで平和な社会を維持し、その阻害要因を排除することであります。この目的を達成するためには社会化したリスクを個別的な危機管理だけで対応せず、企業危機管理、家庭危機管理、行政危機管理、地域危機管理などの融合や相互提携が必要であると言われています。

しかし、私が思うに、ソーシャル・リスクマネジメントにおいて最も重要なのは、それらのリスクをマネジメントするリーダーが、企業、行政、地域に存在しなければ実現できるものではないと思います。また、ソーシャル・リスクの三要素といわれる国家リスク、官僚リスク、企業リスクは、すべて政治家、官僚、企業経営者が作り出すリスクであり、それはすべて人が根本である。当然、この世の中は、人しかいないので当たり前のことであるが、ソーシャル・リスクの要因は自然災害を除き、すべてについて人が関係している。

それらソーシャル・リスクをマネジメントし、豊かで平和な安全で安心して暮らせる社会にするためのリーダーもまた人であるが、その人に関するソーシャル・リスクを発生させないため、また、発生した場合にどのように対処するかといった人に対するリスクマネジメントが、家庭、地域社会、学校、市民組織、企業等において一体的に融合し、相互連携して実施されるシステムが必要であると思います。

また、現在はグローバルの時代であるが、ドイツの社会学者ウルリッヒ・ベックはそのリスク社会論のなかで、グローバリズムが関与するリスク社会では、「雇用形態の変化による雇用不安の増大」、「自己アイデンティティの形成過程における伝統と慣習の希薄化」、「伝統的な家族形態と生活様式の崩壊」、「個人主義の台頭による人間関係の希薄化」といった私たちの暮らしに係わるほぼすべてを包含するリスクが生成されると主張

しています。

今、現在の日本が遭遇しているリスクがそれであり、私たちの暮らしの中にあるリスクであり社会全体のリスクでもあります。

したがって、このソーシャル・リスクのすべての事象を社会全体で受け止め、社会の中でその対処法を考えいかなければなりません。

そのためには、地域社会において、地域住民、企業、行政が連携して対処していかなければならぬ。また、これらソーシャル・リスクをマネジメントするリスク感性に優れたオピニオン・リーダーや各分野におけるリーダーの出現がなければ成し得るものではありません。しかし、そのような優れたリーダーというのは一朝一夕に現われるものではないことから、社会全体においてそのような人材を育成する教育システムや養成システムを構築する必要があると思います。

更に、家庭や学校、企業、行政をつなぐ役割を担うのが地域社会であり、ソーシャル・リスクに対処するとき、自分さえよければいいという考え方や、他人に責任を押し付ける考え方は当然許されませんし、また、企業も地域社会の一員である以上、リスクマネジメントの際に、地域社会の一翼を担う企業として何ができるか、地域社会にどのように貢献できるかを念頭に置く必要があります。そして、地域社会を構成する住民一人ひとりが自律し、社会参加することが「ソーシャル・リスクマネジメント」を考える上で重要であります。

ところで、人が生活する上での具体的なソーシャル・リスクは数多く存在します。

例えば、ある一人の会社員におけるリスクを日常生活する上で考えてみると、

#### ○通勤途上におけるリスク

自宅を出かけて駅までの間の通勤途上における交通事故や電車における事故、すり等の犯罪被害、更に女性であれば、痴漢や強制わいせつ等の犯罪被害

#### ○会社におけるリスク

業務に関連しての慣れ、ミス、過労、ストレスなどによって生じる失敗

#### ○家庭におけるリスク

自然災害である地震、風水害、火災等の災害被害、振り込め詐欺や空き巣等の犯罪被害等人の日常生活は、リスクと隣り合わせに生活していると言っても過言ではありません。

これらのリスクはいずれにしても、個人として自己の性格や行動の特徴、特性を確認し、自己管理が十分かどうかといったことなどのリスクを認識することによる個人のリスクマネジメントの第一歩として必要ですが、しかし、これら多くのリスクは個人のリスクマネジメントでは回避できないものがほとんどであります。

数多くのソーシャル・リスクのうち、犯罪というリスクに着目してみると、痴漢、振り込め詐欺、街頭犯罪や窃盗等色々な犯罪が毎日数多く発生しており、これらの犯罪が何時自分の身に降りかかるか分からない時代である。これらの犯罪は個人のリス

クマネジメントだけでは対応できない数多くの問題を含んでいます。

この犯罪リスクについては、現在、政府においては、「犯罪に強い社会の実現のための行動計画 2008」を犯罪対策閣僚会議において策定し、本年 5 月には「犯罪に強い社会の実現のための新たな行動計画の策定の基本方針について」が決定されるなど良好な治安を確保し、安全で安心して暮らせる社会を実現することは、国のも基本的な責務として取り組んでいるところであり、警察や自治体、関係団体、地域住民等官民一体となつた犯罪抑止対策の推進と警察官の増員や防犯カメラの設置等治安基盤の整備により、刑法犯認知件数の減少等一定の治安の改善が見られるところであります。

しかし、この犯罪リスクこそ、ソーシャル・リスクとして、今後とも政府である国、各地方自治体はもとより、警察、検察、裁判所等関係機関や企業、地域住民等犯罪リスクに関するあらゆる関係機関・団体、地域住民が連携・協力して犯罪抑止対策を実施していくかなければならないものであり、また、地域住民一人ひとりが積極的に参画するような地域社会作りのできるリスク感性に優れたオピニオン・リーダーや各分野におけるソーシャル・リスクマネジメントリーダーを育成することが平和で安全で安心して暮らせる日本の実現にとって、今一番求められていることではないでしょうか。

(筆者は西日本旅客鉄道 KK 勤務、企業危機管理士)

## 繰上げ請求の損得勘定

具体的なイメージとしては、繰上げ請求をすることによってA男さんは60歳では1円も貰えないはずであった年金が月額約14万円受給できることになる代わりに65歳からの年金が月額2万5千円ほど減ることになります。

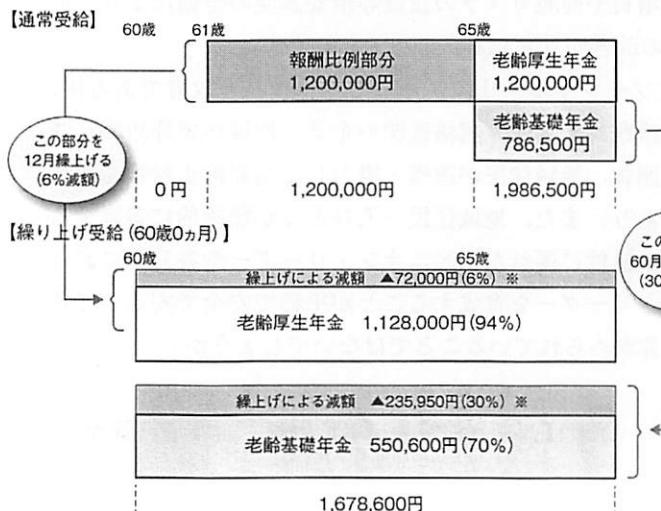
では、その損益分岐点はいつになるのでしょうか

【図III】 A男さんの通常受給と繰上げ受給年金額のイメージ

(A男さん：昭和28年4月2日生まれ 中堅企業を40年間勤務され60歳で退職予定)

《60歳から報酬比例部分の受給開始年齢になるまでの間》

「ねんきん定期便」に案内されている「通常の受給」と「老齢厚生年金と老齢基礎年金を同時繰上げ」の受給方法があります。



## 本年4月からの 高齢者雇用と年金事情



社会保険労務士  
三浦 真澄

65歳までは企業に雇用義務

本年4月から厚生年金の支給開始年齢が65歳に向けた順次引き上げられてゆくことに歩調をあわせ、「高年齢者雇用安定法（高年法）」が改正されました。3月末までに締結された労使協定による基準を持つ場合を除き、事業主は対象者を限定することなく希望者全員を65歳まで継続雇用しなけれ  
ばなりません。

しかし、現在は8割以上の企業が60歳定年を維持しており、改正後も継続雇用時の労働条件（勤務時間・賃金等）の規制は特に設けられていませんので、定年を機に働き方や収入は大きく変わること可能性が高いといえます（図1参照）。

**厚生年金の繰上げ制度とは**

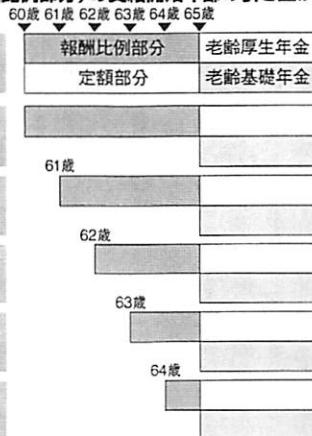
A 男さんの場合は1年繰上げて早く受取る「老齢厚生年金」は6%（50%×12カ月）、5年繰上げることとなる「老齢基礎年金」は30%（50%×60カ月）を減額率とし、この減額率から導きだされる支給率は65歳以降も引き適用されることとなります。

厚生年金の報酬比例部分を対象とした繰上げ請求が「老齢基礎年金の繰上げ請求」などと同じようになります。60歳以降であれば支給開始年齢前でも、一定割合の減額を条件に老齢厚生年金を受給できるというものです。

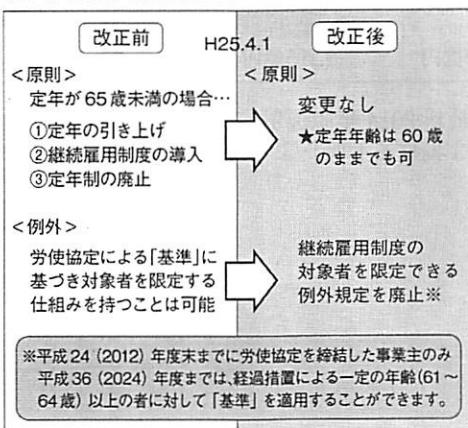
では、図IIIにて、老齢厚生年金の支給開始年齢が61歳であるA男さんが年金を、通常通りの受け取りをされた場合と、60歳で繰上げ請求した場合の金額のイメージを見てみましょう。

厚生年金の報酬比例部分を対象とした繰上げ請求が「老齢基礎年金の繰上げ請求」などと同じようにできることになりました。60歳以降であれば支給開始年齢前でも、一定割合の減額を条件に老齢厚生年金を受給できるというものです。

【図II】老齢厚生年金(報酬比例部分)の支給開始年齢の引き上げ



#### 【図 I】高年齢者雇用安定法の改正の概要



## 日本の酒類製造会社と代表的企業の経営規模

(2012年12月の数字)

会社名	売上高	営業利益	資本金
(酒類) キリンホールディング	2兆2,600億円	1,550億円	1,020億円
アサヒグループホールディング	1兆7,200億円	1,180億円	1,825億円
サントリーホールディング	1兆8,515億円	1,077億円	—
サッポロホールディング	5,120億円	153億円	539億円
(紙製品) 明治ホールディング	1兆1,265億円	258億円	300億円
(百貨店) 三越伊勢丹ホールディング	1兆2,363億円	266億円	501億円
(スーパー) イオン	5兆6,853億円	1,909億円	1,191億円
(コンビニ) セブン・イレブン・ジャパン	3兆5,084億円	1,867億円	—
(総合商社) 三菱商事	20兆2,071億円	1,338億円	2,044億円
(織維) 東レ	1兆5,922億円	834億円	1,479億円
(民鉄) 東急(東京急行電鉄)	1兆680億円	557億円	1,217億円
(海運) 日本郵船(NYK)	1兆8,971億円	174億円	1,443億円
(航空) 日本航空	1兆2,338億円	1,952億円	1,814億円
(鉄鋼) 新日鉄住金	4兆3,899億円	201億円	4,195億円
(自動車) トヨタ自動車	22兆641億円	1兆3,208億円	3,971億円
(総合家電) 日立製作所	9兆410億円	4,220億円	4,588億円
(アパレル) ファーストリテイリング(ユニクロ)	9,286億円	1,264億円	103億円
(電力) 東京電力	5兆9,762億円	▲2,219億円	1兆4,000億円
(損保) 東京海上ホールディングス	(総資産) 2兆5,580億円	(業務純益) 1,295億円	(資本金) 1,500億円

(本表は会社の規模を明示するため、三笠書房『最新2014年版図解業界地図が一目でわかる本』および東洋経済『会社四季報2013年3集ワイド版』より亀井利明が作成)

# 日本リスクマネジメント学会創立 35 周年記念・ 国際会議参加と日本学術会議公開シンポジウム企画について

亀井克之（関西大学 社会安全学部）

## はじめに

2013 年に日本リスクマネジメント学会は創立 35 周年を迎えた。35 周年記念企画として、①国際会議のセッション企画・参画と、②日本学術会議講堂における公開シンポジウムを企画・開催した。いずれも長い日本リスクマネジメント学会の歴史の中で初めての試みとなった。

### 1. WEAI カンファレンスにおけるセッション企画：

#### ASPECTS OF RISK MANAGEMENT AFTER MARCH 11

2013 年 3 月 14 日～17 日、慶應大学三田キャンパスにおいて、WEAI (Western Economic Association International) の第 10 回 Biennial Pacific Rim Conference が開催された。日本リスクマネジメント学会はこの国際カンファレンスの企画協力団体となり、3 月 15 日に行われたセッション ASPECTS OF RISK MANAGEMENT AFTER MARCH 11 (311 後のリスクマネジメント) を企画した。司会兼問題提起を白田佳子常任理事、企画責任者である亀井克之副理事長・事務局長、上田和勇理事長、奈良由美子理事がそれぞれ英語で研究発表を行った。報告者と参加者との間で実りあるディスカッションが行われた。

セッションのプログラム詳細は次に示す通りである。

**WEAI, Western Economic Association International  
10th Biennial Pacific Rim Conference  
March 14-17, 2013 ; Tokyo, Japan**

Hosted by Keio University Graduate Schools of Economics and of Business and Commerce,  
the Tokyo Center for Economic Research, and the Keio-Kyoto Joint Global COE Program

[32] Friday, March 15 2013 9:15 – 11:00 a.m. *Allied Society Session : JARMS*

#### ASPECTS OF RISK MANAGEMENT AFTER MARCH 11

Organizer : Katsuyuki Kamei, Kansai University

Chair : Cindy Y. Shirata, University of Tsukuba

Papers :

Cindy Y. Shirata, University of Tsukuba

Corporate Risk Management: Empirical Analysis of Bankruptcy Prediction

Katsuyuki Kamei, Kansai University

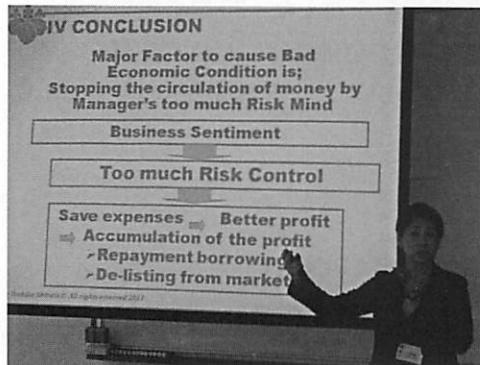
35 Years' Research Trends on Risk Management by Japan Risk Management Society

Kazuo Ueda, Sensyu University

Common Features of Corporate Resiliency

Yumiko Nara, Open University of Japan

A Study on Risk Perception and Social Trust Related to Earthquakes and Atomic Power Plant Accidents



## 2. 日本学術会議公開シンポジウム「リスクマネジメント研究の過去・現在・未来」

2013年6月28日（金）に、東京の日本学術会議講堂において、公開シンポジウム「リスクマネジメント研究の過去・現在・未来」を開催した。当日は195名の参加者があった。参加者は熱心に耳を傾けて下さり、シンポジウムとして最高の雰囲気となった。それに応えるように、司会も登壇者も揃って熱弁をふるった。まさに企画者冥利、報告者冥利に尽きる学会創立35周年企画となった。

当日のプログラムは次の通りである。

### 公開シンポジウム「リスクマネジメント研究の過去・現在・未来」

（日本リスクマネジメント学会関東部会）

主催：日本リスクマネジメント学会・日本学術会議第一部経営学委員会・

後援：関西大学経済・政治研究所

日時：6月28日（金）13:30～16:30

場所：日本学術会議講堂

#### プログラム

司会・コーディネータ：亀井克之（関西大学）

問題提起 13:30～13:50

「リスクマネジメント研究の35年 —保険管理から心の危機管理まで—」

報告者：

上田和勇（専修大学）

「現代的リスクマネジメント論の視点から」 14:00～14:20

川本人（日本学術会議第一部会員・広島修道大学）

「経済学の視点から」 14:20～14:40

奈良由美子（放送大学）

「生活科学の視点から」 14:40～15:00

菅原好秀（東北福祉大学）

「社会福祉学の視点から」 15:00～15:20

白田佳子（日本学術会議第一部会員、筑波大学）

「経営学の視点から」 15:20～15:40

休憩 15:40～15:50

パネルディスカッション 15:50～16:45

### おわりに

学会創立35周年企画として、さらに第37回全国大会記念大会を2013年9月13日(金)14日(土)に関西大学にて開催する。



## シンポジウムに提出した資料

### 日本リスクマネジメント学会賞 受賞作 一覧

- ◆日本リスクマネジメント学会賞 ① 1984年（昭和59）年9月  
龟井利明『危険管理論—企業危険とリスクマネジメントの理論—』中央経済社（1984年3月）
- ◆日本リスクマネジメント学会賞 ② 1988年（昭和63）年9月  
武井 熊『リスク・マネジメント総論』中央経済社（1987年12月）
- ◆日本リスクマネジメント学会賞 ③ 1990（平成2）年9月  
宋 一『企業危険管理と保険理論』大韓民国図書出版栗谷（1989年12月）
- ◆日本リスクマネジメント学会賞 ④ ⑤ 1994（平成6）年9月  
二味 巍『企業危機管理の時代』産能大学出版部（1991年）
- 陳 錠堯『危険管理論』台湾三民書局（1993年）
- ◆日本リスクマネジメント学会賞 ⑥ 1999（平成11）年9月  
白田佳子『企業倒産予知情報の形成』中央経済社（1999年2月）
- ◆日本リスクマネジメント学会賞 ⑦ 2000（平成12）年9月  
植藤正志『現代リスクマネジメント論』税務経理協会（2000年1月）
- ◆日本リスクマネジメント学会賞 ⑧ 2001（平成13）年9月  
南方哲也『リスクマネジメントの理論と展開』晃洋書房（2001年4月）
- ◆日本リスクマネジメント学会賞 ⑨ 2002（平成14）年9月  
龟井克之『新版フランス企業の経営戦略とリスクマネジメント』法律文化社（2001年9月）  
(2002年度 第19回 渋沢クローデル賞ルイ・ヴィトン ジャパン特別賞 受賞作)
- ◆日本リスクマネジメント学会賞 ⑩ 2004（平成16）年9月  
上田和男『企業価値創造型リスクマネジメント』白桃書房（2003年）
- ◆日本リスクマネジメント学会賞 ⑪ 2007（平成19）年  
吉川吉衛『企業リスクマネジメント—内部統制の手法として』中央経済社（2007年）  
((社)日本内部監査協会 2007年度 第21回青木賞 受賞作)
- ◆日本リスクマネジメント学会賞⑫ 2008年（平成20）年  
藤江俊彦『改訂新版 実践危機管理読本 リスクマネジメントの基本からマスコミ対策まで』日本コンサルタントグループ（2007年）
- ◆日本リスクマネジメント学会賞⑬ 2010年（平成22）年  
赤堀勝彦『企業の法的リスクマネジメント』法律文化社（2010年）
- ◆日本リスクマネジメント学会賞⑭ 2011年（平成23）年  
奈良由美子『生活リスクマネジメント』放送大学教育振興会（2011年）

### 2011年以降の日本リスクマネジメント学会会員による著作例

- 内田知男『リスクマネジメントの実務 ISO31000への実践的対応』中央経済社（2011年）
- 石井至『図解リスクのしくみ第2版 基礎的知識の理解から具体的リスクへの対処法まで』東洋経済新報社（2012年）
- 上田和男『事例で学ぶリスクマネジメント入門 復元力を生み出すリスクマネジメント思考』同文館出版（2012年）
- 龟井利明・龟井克之『ソーシャル・リスクマネジメント論』同文館出版（2012年）

## 日本リスクマネジメント学会

### 『危険と管理』第13号～第44号 (RM双書No.1～No.32) タイトル総覧

日本リスクマネジメント学会誌『危険と管理』は第13号から現在のオレンジ色と青色の装丁になった。この第13号からは『RM双書』シリーズとなり、タイトルが付けられるようになった。装丁のオレンジ色はリスクを意味し、青色はマネジメントを意味する。

『危険と管理』第13号・RM双書No.1 1985(昭和60)年3月 『保険管理の機能と限界』
『危険と管理』第14号・RM双書No.2 1986(昭和61)年3月 『企業の犯罪危険とリスクマネジメント』
『危険と管理』第15号・RM双書No.3 1987(昭和62)年3月 『現代社会とリスクマネジメント』
『危険と管理』第16号・RM双書No.4 1988(昭和63)年3月 『リスクマネジメント事典』
『危険と管理』第17号・RM双書No.5 1989(平成元)年3月 『危険処理手段の選択』
『危険と管理』第18号・RM双書No.6 1990(平成2)年3月 『経営管理とリスクマネジメント』
『危険と管理』第19号・RM双書No.7 1991(平成3)年3月 『リスクマネジメントの国際性』
『危険と管理』第20号・RM双書No.8 1992(平成4)年3月 『リスクマネジメントの変遷と展望』
『危険と管理』第21号・RM双書No.9 1993(平成5)年3月 『経営コンサルタントとRM』
『危険と管理』第22号・RM双書No.10 1994(平成6)年3月 『リスクマネジメントの将来像』
『危険と管理』第23号・RM双書No.11 1995(平成7)年3月 『経営破綻とリスクマネジメント』
『危険と管理』第24号・RM双書No.12 1996(平成8)年3月 『企業災害とリスクマネジメント』
『危険と管理』第25号・RM双書No.13 1996(平成8年)8月 『危機管理とRMA・RMC』
『危険と管理』第26号・RM双書No.14 1997(平成9)年1月 『規制緩和とリスクマネジメント』
『危険と管理』第27号・RM双書No.15 1997(平成)年8月 『経営戦略とリスクマネジメント』
『危険と管理』第28号・RM双書No.16 1998(平成10)年1月 『各国のリスクマネジメント』

『危険と管理』第 29 号・RM 双書 No. 17 1998 (平成 10) 年 9 月 「保険・金融不安とリスクマネジメント」
『危険と管理』第 30 号・RM 双書 No. 18 1999 (平成 11) 年 3 月 「リーガル・リスクマネジメント」
『危険と管理』第 31 号・RM 双書 No. 20 2000 (平成 12) 年 3 月 「高齢化とリスクマネジメント」
『危険と管理』第 32 号・RM 双書 No. 20 2001 (平成 13) 年 3 月 「起業危機管理と家庭危機管理」
『危険と管理』第 33 号・RM 双書 No. 21 2002 (平成 14) 年 3 月 「コーポレート・ガバナンスとリスクマネジメント」
『危険と管理』第 34 号・RM 双書 No. 22 2003 (平成 15) 年 3 月 「企業の巨大化とリスクマネジメント」
『危険と管理』第 35 号・RM 双書 No. 23 2004 (平成 16) 年 3 月 「企業価値向上・IT とリスクマネジメント」
『危険と管理』第 36 号・RM 双書 No. 24 2005 (平成 17) 年 3 月 「自然災害とリスクマネジメント」
『危険と管理』第 37 号・RM 双書 No. 25 2006 (平成 18) 年 3 月 「CSR とリスクマネジメント」
『危険と管理』第 38 号・RM 双書 No. 26 2007 (平成 19) 年 3 月 「保険金不払い問題とリスクマネジメント」
『危険と管理』第 39 号・RM 双書 No. 27 2008 (平成 20) 年 3 月 「現代企業におけるリスクマネジメントの役割」 日本リスクマネジメント学会創立 30 周年記念号
『危険と管理』第 40 号・RM 双書第 28 集 2009 (平成 21) 年 3 月 「企業倫理とリスクマネジメント」
『危険と管理』第 41 号・RM 双書第 29 集 2010 (平成 22) 年 3 月 「雇用とリスクマネジメント」
『危険と管理』第 42 号・RM 双書第 30 集 2011 (平成 23) 年 3 月 「現代社会とリスクマネジメント」
『危険と管理』第 43 号・RM 双書第 31 集 2012 (平成 24) 年 3 月 「東日本大震災とリスクマネジメント」
『危険と管理』第 44 号・RM 双書第 32 集 2013 (平成 25) 年 3 月 「災害管理型リスクマネジメントの新展開」

日本リスクマネジメント学会全国大会 統一論題 一覧  
(1978年から2013年までの全国大会)

① 催日時、②開催場所、③( )は大会委員長、④◎印は統一論題(司会兼問題提起者)

第1回全国大会(1979年9月29日(土))

同志社大学(三好義之助) 統一論題の設定なし

第2回全国大会(1980年・昭和55年9月27日(土))

広島大学(木村 滋) 統一論題の設定なし。

第3回全国大会(1981年・昭和56年9月26日(土))

関西大学(亀井 利明)

◎「わが国におけるリスクマネジメント研究の方向性」(亀井 利明)

第4回全国大会(1982年・昭和57年9月25日(土)・26日(日))

大阪経済大学(松尾 竹彦)

◎「経営の国際化をリスクマネジメント」(三辺 誠夫)

第5回全国大会(1983年・昭和58年10月1日(土)・2日(日))

東京都立商科短大(吉田 武)

◎「財務管理とリスクマネジメント」(清水 宗一)

第6回全国大会(1984年・昭和59年9月29日(土)・30日(日))

桃山学院大学(武田 久義)

◎「保険管理の機能と限界」(石名坂邦昭)

第7回全国大会(1985年・昭和60年9月13日(金)・14日(土))

東北学院大学(富士 拳)

◎「21世紀に向けた企業経営とリスクマネジメント」(田中 充)

第8回全国大会(1986年・昭和61年9月19日(金)・20日(土))

甲南大学(星野 良樹)

◎「ファミリー・リスクマネジメントのあり方」(西川 幹人)

第9回全国大会(1987年・昭和62年9月26日(土)・27日(日))

駒沢大学(石名坂邦昭)

◎「投機的危険とリスクマネジメント」(姉崎 義史)

第10回全国大会(1988年・昭和63年9月24日(土)・25日(日))

神戸商科大学(姉崎 義史)

◎「危険処理手段の選択」(前川 寛)

第11回全国大会(1989年・平成元年9月30日(土)・10月1日(日))

愛知学泉大学(須田 晓)

◎「経営管理とリスクマネジメント」(亀井 利明)

第12回全国大会（1990年・平成2年9月29日（土）・30日（日））

九州国際大学（西川 幹人）

◎「国際危機管理のあり方」（橋本 一幸）

第13回全国大会（1991年・平成3年9月28日（土）・29日（日））

関西大学（亀井 利明）

◎「リスクマネジメントの変遷と展望」（姉崎 義史）

第14回全国大会（1992年・平成4年9月26日（土）・27日（日））

岡山商科大学（大城 裕二）

◎「①RMコンサルタントのあり方－保険代理店とRM－」（戸出 正夫）

◎「②RMコンサルタントのあり方－経営コンサルタントとRM－」（松尾 竹彦）

第15回全国大会（1993年・平成5年9月25日（土）・26日（日））

専修大学（上田 和勇）

◎「リスクマネジメントの将来像」（富士 拳）

第16回全国大会（1994年・平成6年9月24日（土）・25日（日））

下関市立大学（森 幸弘）

◎「①経済環境の変化とリスクマネジメント」（戸出 正夫）

◎「②経営破綻とリスクマネジメント」（亀井 利明）

第17回全国大会 1995年・平成7年9月30日（土）・10月1日（日）

帝塚山大学（森本 蘭）

◎「①不完全情報とリスクマネジメント」（木村 滋）

◎「②企業災害とリスクマネジメント」（亀井 利明）

第18回全国大会（1996年・平成8年9月28日（土）・29日（日））

愛知学泉大学（須田 晓）

◎「①規制緩和とリスクマネジメント」（富士 拳）

◎「②保険業法の改正とリスクマネジメントのあり方」（吉川 吉衛）

第19回全国大会（1997年・平成9年9月27日（土）・28日（日））

早稲田大学（大谷 孝一）

◎「①リスクマネジメントと危機管理のあり方」（須田 晓）

◎「②各国のリスクマネジメント」（戸出 正夫）

第20回全国大会（春季全国大会 1998年・平成10年1月30日（土）・31日（日））

関西大学（亀井 利明）

◎「①保険不安とリスクマネジメント」（柴田 忠男）

◎「②リスクマネジメントや危機管理の理論は本当に役立つか」（竹内 準治）

第21回全国大会（1998年・平成10年9月26日（土）・27日（日））

白鷗大学（戸出 正夫）

- ◎「リーガル・リスクマネジメント」（戸出 正夫）

第22回全国大会（1999年・平成11年9月25日（土）・26日（日））

東北福祉大学（江尻 行男）

- ◎「①危機管理とカウンセリング」（戸出 正夫）

- ◎「②高齢化とリスクマネジメント」（富士 拳）

第23回全国大会（2000年・平成12年9月30日（土）・10月1日（日））

大阪市立大学（吉川 吉衛）

- ◎「①経営戦略型リスクマネジメント」（亀井 利明）

- ◎「②起業危機管理のあり方」（植藤 正志）

臨時全国大会（春季大会）（2001年・平成13年3月24日（土））

関西大学（亀井 克之）

- ◎「21世紀のリスクマネジメント」（吉川 吉衛）

第24回全国大会（2001年・平成13年9月29日（土）・30日（日））

広島修道大学（川本 明人）

- ◎「コーポレート・ガバナンスとリスクマネジメント」（上田 和勇）

第25回全国大会（日・韓・米リスクマネジメント・セミナー）（2002年・平成14年5月5日（日））

大阪・吹田市民会館（亀井 利明） 統一論題の設定なし

第26回全国大会（2002年・平成14年9月28日（土）・29日（日））

白鷗大学（戸出 正夫）

- ◎「①企業の巨大化とリスクマネジメント」（川本 明人）

- ◎「②航空リスクマネジメント」（白田 佳子）

第27回全国大会（2003年・平成15年9月27日（土）・28日（日））

大阪商業大学（貴志幸之佑）

- ◎「①企業価値向上とリスクマネジメント」（吉川 吉衛）

第28回全国大会（2004年・平成16年9月25日（土）・26日（日））

下関市立大学（森 幸弘）

- ◎「①災害管理型リスクマネジメント」（南方 哲也）

- ◎「②歴史に学ぶ危機管理」（亀井 利明）

第29回全国大会（2005年・平成17年9月24日（土）・26日（日））

千葉商科大学（藤江 俊彦）

- ◎「①企業の社会的責任（CSR）とリスクマネジメント」（上田 和勇）

- ◎「②経営者の人間性とリスクマネジメント」（亀井 利明）

第30回全国大会（2006年・平成18年9月30日（土）・10月1日（日））

大阪市立大学（吉川 吉衛）

◎「①保険金不払いとリスクマネジメント」（戸出 正夫）

◎「②新会社法とリスクマネジメント」（吉川 吉衛）

第31回全国大会（2007年・平成19年9月15日（土）・16日（日））

専修大学（上田 和勇）

◎「現代企業におけるリスクマネジメントの役割」

◎「①一般企業におけるリスクマネジメントの役割」（亀井 克之）

◎「②保険企業におけるリスクマネジメントの役割」（上田 和勇）

第32回全国大会（2008年・平成20年9月20日（土）・21日（日））

岡山商科大学（大城 裕二）

◎「企業倫理とリスクマネジメント」（池田耕一）

第33回全国大会（2009年・平成21年9月19日（土）・20日（日））

東北福祉大学（江尻行男）

◎「雇用とリスクマネジメント」（江尻行男）

第34回全国大会（2010年・平成22年9月18日（土）・19日（日））

関西大学 高槻ミューズ・キャンパス 社会安全学部（亀井克之）

◎「現代社会とリスクマネジメント：①リスクマネジメントの視点から見たメンタルヘルス－「心の危機管理」再考－」（赤堀勝彦）

◎「現代社会とリスクマネジメント：②リスクマネジメントの視点から子どもの安全－「地域社会と危機管理」再考（戸出正夫）

第35回全国大会（2011年・平成23年9月9日（金）・10日（土））

白梅学園大学（尾久裕紀）

◎「3.11 後の日本に求められるリスクマネジメント①地域社会と子どもの未来」（亀井克之）

◎「3.11 後の日本に求められるリスクマネジメント②震災・津波と企業の復元力」（上田和勇）

第36回全国大会（2012年・平成24年9月9日（金）・10日（土））

尚絅大学（大羽宏一）

◎「災害管理型リスクマネジメントの新展開」（藤江俊彦）

第37回全国大会（2013年・平成25年9月13日（金）・14日（土））

関西大学（亀井克之）

◎学会創立35周年記念大会

## リスクマネジメント研究の古典

- 仏 Fayol, *Administration industrielle et generale*, 1916 : 「保全的職能」(資産と人の保護) の導入  
独 Leitner, *Die Unternehmungsrisiken*, 1915 : 独企業によるリジョポリティク (危険政策) に影響  
米 Marshall, *Business Administration*, 1921 : 危険負担の管理 (Administration of Risk-Bearing) 言及  
◎アメリカで「リスクマネジメント」という用語を確立した論文  
Gallagher, "Risk Management: New Phase of Cost Control" *Harvard Business Review*, September/October 1956, p.75-86 ('リスクマネジメント ～コスト管理の新側面')  
◎リスクマネジメント論の最初の文献：アメリカの保険管理型リスクマネジメント  
Mehr & Hedges の *Risk Management in Business Enterprise*, 1963.  
Williams & Heins の *Risk Management and Insurance*, 1964.  
◎日本に「リスクマネジメント」を紹介した論文  
高木秀卓氏「米国におけるリスク・マネジメントの概観」『損害保険研究』19の1, 1957(昭和32年)。  
(Mowbray & Blanchard, *Insurance, Its Theory and Practice in the United States*, の RM に関する章紹介)  
龟井利明「企業危険論序説(1)(2)(3)」『共済保険研究』3の9, 3の10, 3の11, 1961 (昭和36年)。  
(独リジョポリティク, 米国マーケティング論, 経営政策論, 保険論に基づくリスクマネジメント論紹介と融合)  
◎日本における初期のリスクマネジメント専門書  
近藤達美『企業危険管理と保険の研究』文化書房博文社, 1973年 (昭和48年)。  
末松玄六氏『危険克服の経営』マネジメント社, 1977年 (昭和52年)。  
◎アメリカにおける危機管理の最初の本格的文献  
Fink, *Crisis Management*, 1986. ← 1962 キューバ危機： 国家危機管理  
◎日本で最初の危機管理の専門書  
近藤三千男『危機戦略』原書房, 1977年 (昭和52年)。  
佐々淳行『危機管理のノウハウ』全3巻, PHP研究所, 昭和54～昭和56年(1979年～1981年)。  
◎日本で最初のリスクマネジメントの専門書。「リスクマネジメント」を書名に入れた最初の書物。  
龟井利明『危険と安定の周辺—リスク・マネジメントと経営管理』同朋舎, 1978年 (昭和53年)。  
龟井利明『リスクマネジメントの理論と実務』ダイヤモンド社, 1980年 (昭和55年)。  

「リスク・マネジメントは企業の倒産を防止し, 企業経営の合理的運営をはかるためになされる企業危険の科学的管理であります。」(龟井利明, 『危険と安定の周辺—リスク・マネジメントと経営管理』同朋舎, 1978, 71頁)「リスク・マネジメントはまず不確実性を除去すること, つまり損害の発生自体を除去, 防止することです。そして, 将来の不確実で巨額の損害発生尾可能を, 現在の確定的な少額の費用に置き換えるという考え方が, リスク・マネジメントの根本的発想です。」(同, 62頁)「リスク・マネジメントの対象となる企業危険は動態的危険（投機的危険）たると静態的危険（純粹危険）たるとを問わず企業危険の全般に及ぶのか, あるいはまた, 企業危険の一部である静態的危険（純粹危険）のみに限定されるべきなのか。... リスク・マネジメントの対象となる企業危険は限定されたものであってはなりません。危険充満の時代に生き残るために企業危険全般にわたる管理でなければなりません。」(同, 79頁)「リスク・マネジメント部門は, ...全般管理スタッフと部門管理スタッフの双方を担当するスタッフ部門として位置づけるのが妥当であると考えられます。」(同, 85頁)

## SRM 学会だより

### ◎ RM 統合本部・日本危機管理士協会役員会

(平成 25 年 3 月 16 日 (土) 於 : 関西大学名誉教授室)

- (1) 青森中央学院大学教授、大泉光一氏の推薦により山崎健氏に認定危機管理士を認定した。25.3.25. (認危 - 170) 本人は日大大学院修了、米国カリフォルニア大学留学、現在、高崎市の国際警備株式会社の代表取締役社長。
- (2) 河合靖彦氏に 25.3.5. 付で企業危機管理士を認定した。(企危 - 063)
- (3) 日本 RM 学会と日本学術会議との関係およびその交流について協議した。

### ◎ SRM 学会関東部会 (25.5.11.) を以下の通り開催した。

#### 平成 25 年度ソーシャル・リスクマネジメント学会関東部会のご案内

下記の通り、SRM 学会関東部会を開催致しますので、奮ってご参加ください。

1. 日 時：平成 25 年 5 月 11 日 (土) 13:00～16:30  
2. 場 所：専修大学 神田校舎 1 号館 (東京都千代田区神田神保町 3-8)  
(会場は、当日、1 号館入口に掲示いたします。)  
3. 交 通：JR「水道橋駅」西口徒歩 7 分／東西線・半蔵門線・都営新宿線「九段下駅」  
B5 出口徒歩 3 分／半蔵門線・都営新宿線・都営三田線「神保町駅」A2 出  
口徒歩 3 分  
4. 参 加 費：1,000 円  
5. 出欠通知：出欠のご返事は、同封はがきにより、4 月 15 日までにお願い致します。  
(50 円切手を貼付してください。)

#### プログラム

13:00～13:10 開会の辞 ..... 上田和勇  
(関東部会開催委員長・RM 学会理事長)

13:10～14:10 15 分スピーチ 4 題 .....  
森幸弘(下関市立大学)、篠原敏一(篠原産業)  
饗庭正(株プライムアシスタンス)、徳常泰之(関西大学)

14:10～14:30 15 分スピーチ 4 題の質疑応答

14:30～14:50 休憩

14:50～15:35 「自然災害のリスクリテラシー再構築」 ..... 後藤茂之  
(三井住友海上)

15:35～16:20 「外国人雇用のリスク—改正入管法をめぐって—」 ..... 和久井憲子  
(ニューヨーク州弁護士・千葉商科大学)

16:20～16:30 閉会の辞 ..... 亀井利明  
(RM 学会・SRM 学会会長)  
以上

## ◎ SRM 学会・日本 RM 学会合同理事会（25 年 7 月 13 日 於：関西大学）

- (1) 平成 25 年度 SRM 学会全国大会（25.11.30. 於：東北福祉大学）について協議した。
- (2) 平成 25 年度日本 RM 学会全国大会（25.9.13-14 於：関西大学）については平成 25 年 6 月 28 日に開催された日本 RM 学会理事会（於：日本学術会議）決定の追認と補充という形をとった。
- (3) 6 月 28 日に日本 RM 学会関東部会が日本学術会議との共催で開催され、大盛会であった。その模様を日本 RM 学会亀井克之事務長より説明があった。
- (4) 両学会の学会賞等について協議されたが、結論を得なかつた。しかし、日本 RM 学会優秀著作賞を渡辺容子氏の「パワーハラスメントに関する企業のリスク」（危険と管理 44 号）に授与し、SRM 学会優秀著作賞を佐久間潔氏の「ソーシャルメディアとリスクマネジメント（実践危機管理 27 号）に授与することに決した。
- (5) 大阪能率協会のセミナー（6 月）終了者の大半が SRM 学会に入会して来ないので、これを当てにした会報 28 号の出版費用が出ない。完全な赤字になるが、すでに論文が集まり、編集作業が進んでいるので、28 号を 25 年 8 月末に刊行する。
- (6) 日本 RM 学会および SRM 学会の役員として永年学会の発展に貢献した大城裕二氏、稻垣正男氏、稻垣まり子氏に対して、また学会業務遂行に貢献のあった林守男氏に表彰表を贈ることに決した。

## ◎ SRM 三役会議と日本危機管理士協会理事会の合同会議

（25 年 7 月 31 日 於：関西大学名誉教授室）

以下の者の 25 年 7 月 15 日付で企業危機管理士を認定した。

企危 - 063 阿路川芳弘（大阪府）	企危 - 064 黒田 巧（大阪府）
企危 - 065 赤井八十八（大阪府）	企危 - 066 北杉 辰彦（大阪府）
企危 - 067 谷口 勸（大阪府）	企危 - 068 川端 富雄（大阪府）
企危 - 069 奥 賢二（大阪府）	企危 - 070 桑原 典子（大阪府）
企危 - 071 片山 俊次（大阪府）	企危 - 072 中村 光男（大阪府）

以下の者に 25 年 7 月 15 日付で RMA を認定した。

N A - 224 山口 茂樹（大阪府）

## ソーシャル・リスクマネジメント学会 2013年度関東部会を開催



上田教授



後藤氏



和久井氏

中小企業の外国人雇用を考える

冒頭、関東部会開催委員長の上田和勇専修大学教授があいさつし、「さくまの重要な分野におけるリスクの大きな問題を報告するだけなく、皆で活性化と『総合取引』」と述べた。

見交換できればと思つ」と述べた。

所」、樺原産業㈱の樺原寿一氏が「歴史の歪曲と日本の将来」、佛原ラムイナシスタンスの森幸弘氏が「商品先物市場の正氏が「トンネル事故」、関西大学の星のSRM」、関西大学

ノミクス」をテーマに報告。4者のスピーチの後、会場の参加者との質疑応答があつた。

後半には、三井住友海上の後藤茂之氏が「自然災害のリスクリテラシー再構築」をテーマに講演。東日本大震災を経験した、リスクマネジメント上の教訓とすべきポイントを、社会心理学

リスクを確率・統計的に分析する能力だけではなく、リスクに対する常識的判断をも含むべきである。

日本の中企業が外国人労働者を採用する場合の問題点などについて解説した。

つだつた在留制度は見直されたものの、実際に保護遇されるのはもともと不自由のなかつた高収入の歐米人などであり、外国人を雇用したい多くの中小企業にとってメリットは少ないとの考え方示した。

実務家が社会的課題を報告

## 災害自然リスクリテラシーの重要性指摘

の意思決定のメカニズム——を養う必要がある」と

強調した

なり、大手企業に比べて中小企業は不利な条件になると指摘した。

弁護士を務める千葉商科大学専任研究员の和久井憲子氏は、「外国人雇用のリスク」をテーマに、日本の中小企业が外国人労働者を採用する場合の問題点などについて解説した。

外国人が日本で働く場合の在留資格や就労資格、また、ビザ（査証）と上陸証可の違いなどをについて説明した後、具体的な事例として、ペトナム人を雇用する場合の契約から入国までの手続きの流れを紹介。雇う側の日本企業が入国管理局に就労資格認定証明書の取得を申請する際、企業規模や雇用形態によって証明に必要な添付資料が異

また、昨年改正された入管法（出入国管理およ  
び難民認定法）についても言及。改正の目玉の一  
つだった在留制度は見直されたものの、実際に優  
遇されるのはそもそも不自由のなった高収入の  
欧米人などであり、外国人を雇用したい多くの中  
小企業にとってメリットは少ないとの考え方を示  
した。

最後に和久井氏は、「日本の中 小企業にとって外  
国人を雇うのは大変だが、今後、日本社会で  
は優秀な外国人を取り込む必要があるため、こう  
した問題に moltと多くの人の関心が集まつてほし  
い」と述べた。

また、昨年改正された入管法（出入国管理およ  
び難民認定法）についても言及。改正の目玉の一  
つだった在留制度は見直  
されたものの、実際に優  
遇されるのはもともと不  
自由のながった高収入の  
欧米人などであり、外国  
人を雇用したい多くの中  
小企業にとってスリット  
は少ないとの考え方を示  
した。

最後に和久井氏は、「日本の中小企業にとって  
外国人を雇うのは大変  
だが、今後、日本社会で  
は優秀な外国人を取り込  
む必要があるため、こう  
した問題にもっと多くの  
人の関心が集まつてほし  
い」と述べた。

[View all posts by admin](#) | [View all posts in category](#)

— 128 —

## 日本リスクマネジメント学会関東部会

## 創立35周年記念シンポジウムを開催

## RM研究の過去・現在・未来

## 学際的な視点で今後の展望を議論

日本リスクマネジメント学会関東部会は6月28日、東京都港区の日本学術会議講堂で、学会創立35周年を記念した公開シンポジウム「リスクマネジメント研究の過去・現在・未来」を開催した。1978年の創立以来、35年間にわたり日本の危機管理研究について、各分野の専門家が振り返り、パネルディスカッションを通じて現在の課題について論じた。



Kuroiwa氏



Ueda氏

基調講演した関西大学

社会安全学部のKuroiwa克之

氏

や低頻度・高強度リ

スクを認識する必要性が

高まつたほか、物や金た

めのリスク

を意識する

「小さくてや光る学問」

を目指して始めた同

学部の活動を振り返

った。東日本大震災以

降、「ローストシナリ

ー

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

・

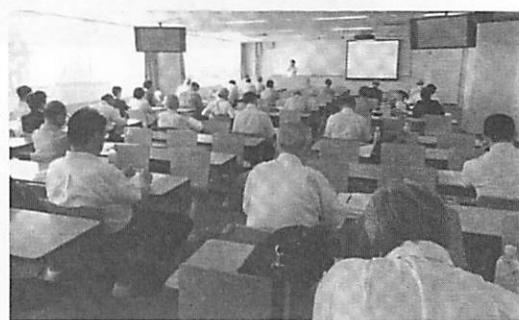
・

・

・

・

## ソーシャル・リスクマネジメント学会



関西部会研修・研究会開く

危機乗り越え  
た企業に学ぶ

# リスクに立ち向かう経営

ソーシャル・リスクマネジメント学会(SRM学会)関西部会は7月13日、関西大学千里山キャンパスで研修・研究会を開催した。昼食を挟んで開かれた日本リスクマネジメント学会との合同理事会で、優秀な著書・論文に贈られるSRM学会優秀著作賞に佐久間潔氏(修文大学)、日本リスクマネジメント学会優秀著作賞に渡邊容子氏が決定。2件の研究報告と4件の15分スピーチが行われ、出席した会員51人は熱心に聴講した。また、研究会終了後は、研究発表を取り上げられたアサヒビルの工場見学会が実施された。

15分スピーチの共通テーマは「P.O法人大阪府防犯設備士協会」が「大阪市立桜宮高校における体罰」の問題に関する一考察だ。竹本恒雄氏(企業危機管理研究会・関西大学)が「最近の暴力団等と企業のあり方について」、平岡豊氏(N.D.W.E.海戦における日米の危機管理の視点(戦略策定・組織構造)からの考察」と題して、それぞれ報告した。

リア・カウンセラー)が研究報告では「企業危機突破を考える」をテーマとして、暴力団排除条例制定管理、浅津光孝氏(中大企業診断士)が「ミック・マニア」白田佳子氏(筑波大学)が経営破たんした日本航空と旅客争奪戦に動向)、平岡豊氏(N.D.W.E.海戦における日西大学)がアサヒビルに焦点を当て報告。白田氏は、戦略的企業倒産がもたらすソーシャルの流れとRMの問題に関する一考察だ。竹本恒雄氏(企業危機管理研究会・関西大学)が「最近の暴力団等と企業のあり方について」、平岡豊氏(N.D.W.E.海戦における日米の危機管理の視点(戦略策定・組織構造)からの考察」と題して、それぞれ報告した。

ルリスクにかかる研究から、日本航空が会社更生法申請に踏み切った背景を解説。独自のサービスなどの展開で、国内線、国際線とも搭乗者数が着実に伸びているとし、「今は、LCC(格安航空会社)よりも、むしろ新幹線との競争だ」と論じた。

亀井氏は、アサヒビルが経営不振に陥つてから再建を果たすまでの経緯を解説。経営の立て直しを期待され迎えられた5代目社長の村井勉氏は、企業文化を確立しながら、「「力があるのにキレがある」とい

うビールの味を実現させた「スパークリング」の土台を作る。続く、6代目社長の樋口廣太郎氏や、販売特約店だけでなくバーやクラブなど多くの街に進出し日本一のビル会社に育てた代目社長の瀬戸雄三氏。味を根本的に変える大きくなりスクに立ち向かい、バイオニア精神でアサヒビルの企業危機を突破し成功させた3人の社長の経営哲学を分析した。

# 断ち切れぬ不祥事連鎖

が、逃げられぬが、現  
場に潜伏し居る。いか  
にも狡猾は云ふに似る。  
公爵の娘が盗賊を殺  
いたと訴へた公爵は彷彿  
其女では、探偵にててお  
れ盗賊の姉妹があつた  
といひ、彼女が成る程、姉  
妹の姉妹が、お嬢を殺す  
失したと思ひ、無理  
のものと察認した。いや、  
ちがひのないを取り、  
組織するため、監視者に  
近づく。

9 日	留置場での公務執行妨害事件を巡り、昨年12月、複数の警察官が威嚇調書を作成。今年3月の公判で威嚇調書に沿って証言
11 日	正品の注射器12本が紛失していると思い込んだ器部輸が2010年ごろ、同種の注射器を偽製品として捏造
25 日	統計小冊子相当の巡査長が08~12年、事件件数約6500件を犯罪統計に計上せず

## 駐日フランス大使 関西大学に来る

25.9.13

### — 日本RM学会大会と公開討論会に参加しよう — ( 無 料 )

S RM学会

日本RM学会の行事ですがS RM学会の会員や一般の方も奮って参加して下さい。

平成25年9月13日(金)に、日本RM学会創立35周年記念全国大会研究会(第1部)とそれに引き続いで、在日フランス大使館 アンスティチュ・フランセ関西主催・日本RM学会共催の公開討論会「新しいリスクと中小企業」(日仏同時通訳付)(第2部)が開催されます。

(第1部) 13:30~15:30 4人の日本人研究者の研究報告

15:30~16:00 休憩

(第2部) 16:00~18:00 (中小企業RMを学ぼう)

駐日フランス大使 クリスチャン・マセ氏 挨拶

公開討論会 司会 兼 コーディネーター 亀井克之氏 (関西大学)

討論者 フランス人 2人 と 白田佳子氏 (筑波大学)

閉会の辞 フランス大使館 文化参事官 ペルトラン・フォール氏

場 所 関西大学 千里山キャンパス 尚文館1階 マルチメディア AV大教室

参加費 学会人、一般人、学生とも無料

(注) フランス大使が来場することは稀有のことです。拝顔の榮に浴し、話をよく聞きましょう。また、フランスは日本と同様、中小企業の多い国ですので、研究会、討論会とも大変参考になります。

日本RM学会からも案内文書が送付されますが、それとは無関係に返信用のハガキを8月25日迄に投函してください。

## 平成 25 年度 SRM 学会全国大会開催

平成 25 年 11 月 30 日（土）に仙台市の東北福祉大学で以下の通り、SRM 学会全国大会および会員総会が開催されます。奮ってご参加ください。

○大会委員長 江尻行男（携帯 090-6687-5767）

### ○会場等

東北福祉大学ステーション・キャンパス館を予定

住所：〒 981-8523 仙台市青葉区国見 1-9-1

TEL 022-728-6611 FAX 022-728-6616

○道順 仙台駅より仙山線にて 4 つ目の「東北福祉大前」駅を下車、目の前

研究報告会会場 → 6 F602 教室

理事会等会場 → 6 F603 教室

休憩室 → 6 F604 教室

### ○懇親会会場

参加人数が 30 名前後の場合 → ステーション・キャンパス館の 1F にある

学食兼居酒屋「郷（ふるさと）」で腰掛形式 会費 4,000 円

### ○ホテル・リスト

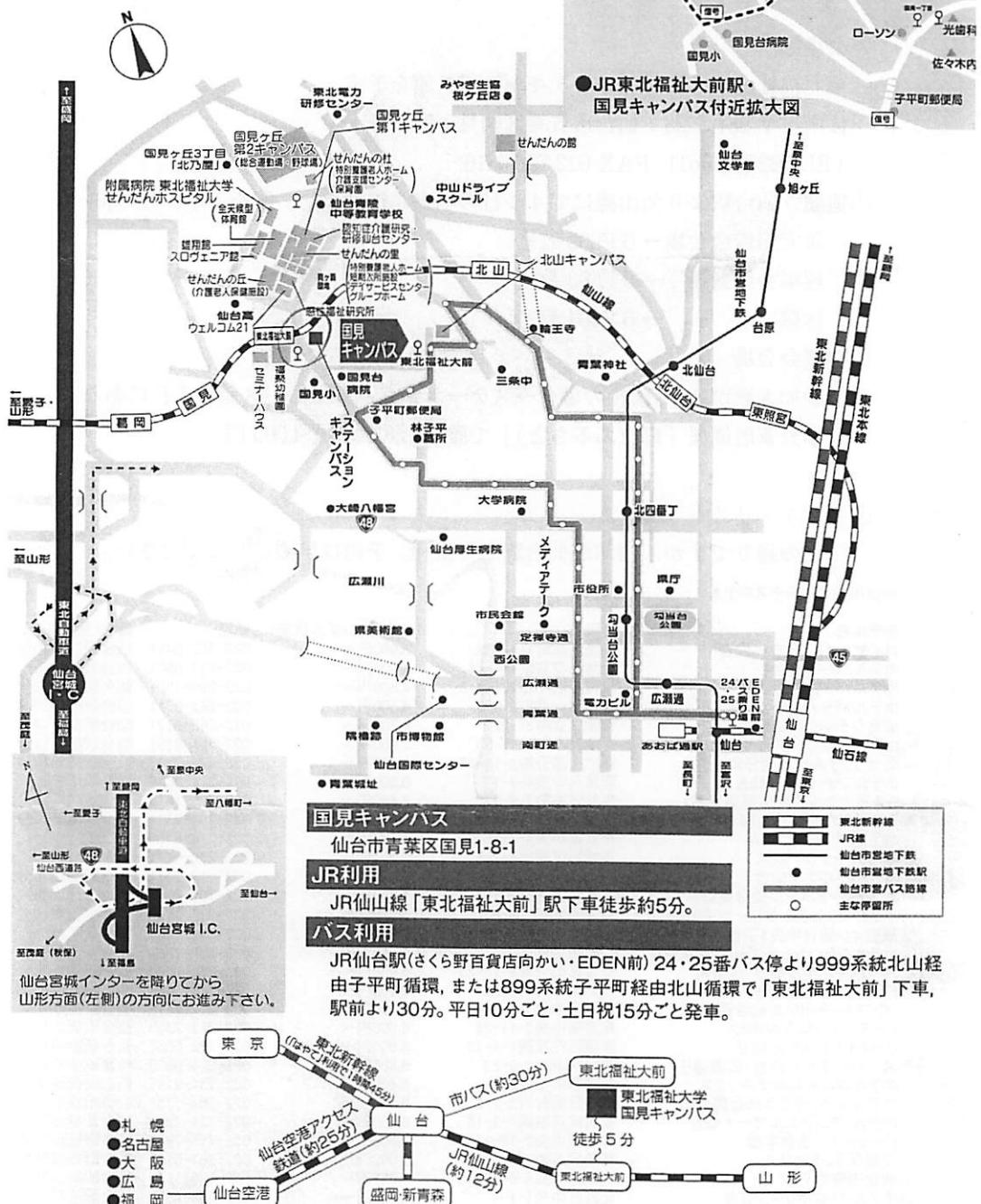
下記の通りですが、○印が仙台駅から便利。予約は早めにしてください。

#### 仙台市内のビジネスホテル

ホテル名	住所	価格(シングル目安)	電話	備考(距離目安)
ロイヤルメイフラワー仙台	青葉区本町1-13-28	3,900円～	022-262-5411	仙台駅徒歩10分
ホテルパーク仙台1	青葉区花京院1-4-14	4,000円～	022-227-3521	仙台駅徒歩9分
ホテルパレス仙台	宮城野区小田原1-1-5	4,500円～	022-299-7521	仙台駅徒歩13分
ホテルパールシティ仙台	青葉区一番町2-8-9	4,500円～	022-262-8711	仙台駅徒歩13分
仙台シティホテル翠暉通	青葉区立町27-32	4,700円～	022-265-6171	仙台駅徒歩17分
ホテル法華クラブ仙台	青葉区本町2-11-30	5,000円～	022-224-3121	仙台駅徒歩11分
仙台リツチホテル国分町	青葉区国分町2-14-25	5,300円～	022-722-7272	仙台駅徒歩13分
ホテルフォーリッジ仙台	青葉区中央4-7-1	5,300円～	022-221-3939	仙台駅徒歩7分
R&Bホテル仙台広瀬通駅前	青葉区本町2-6-37	5,460円～	022-726-1919	仙台駅徒歩10分
スマイルホテル仙台国分町	青葉区一番町4-3-22	5,480円～	022-261-7711	仙台駅徒歩15分
ホテルグリーンウエル	青葉区中央4-3-3	5,500円～	022-216-6155	仙台駅徒歩5分
○仙台ガーデンパレス	宮城野区福岡4-1-5	5,500円～	022-299-6211	仙台駅徒歩4分
ホテルペルエア仙台	青葉区一番町1-4-8	5,800円～	022-217-8511	仙台駅徒歩14分
コンフォートホテル仙台東口	宮城野区名掛丁134-5	5,800円～	022-792-8711	仙台駅徒歩8分
ホテルプレミアムグリーンプラス	青葉区中央2-6-8	5,980円～	022-212-1255	仙台駅徒歩10分
東横イン仙台中央1丁目1番	青葉区中央1-1-10	5,980円～	022-726-1049	仙台駅徒歩8分
ホテルクラウンヒルズ仙台青葉通り	仙台市青葉区中央2-3-18	5,980円～	022-262-1355	仙台駅徒歩9分
スーパーホテル仙台・国分町	青葉区国分町2-14-23	5,980円～	022-722-9000	仙台駅徒歩20分
ドーミーイン仙台駅前	青葉区本町1-5-38	6,000円～	022-715-5489	仙台駅徒歩5分
コンフォートホテル仙台西口	青葉区中央3-5-11	6,000円～	022-217-7112	仙台駅徒歩10分
ドーミーイン仙台ANNEX	青葉区中央2-11-26	6,000円～	022-715-7333	仙台駅徒歩10分
リッチモンドホテル仙台	青葉区花京院1-4-12	6,000円～	022-722-0055	仙台駅徒歩10分
スーパーホテル仙台・広瀬通り	青葉区中央2-9-23	6,280円～	022-224-9000	仙台駅徒歩10分
ホテルコムズ仙台アネックス	青葉区中央2-8-11	6,400円～	022-221-8111	仙台駅徒歩10分
ホテルグランテラス仙台国分町	青葉区国分町2-2-2	6,400円～	022-262-7755	仙台駅徒歩15分
ホテル モンテエルマーナ仙台	青葉区花京院1-2-15	6,600円～	022-721-7501	仙台駅徒歩5分
ドーミーイン仙台本館	青葉区中央2-10-17	7,000円～	022-715-7077	仙台駅徒歩10分
江陽グランドホテル	青葉区本町2-3-1	7,000円～	022-267-5111	仙台駅徒歩8分
○仙台国際ホテル	青葉区中央4-6-1	7,350円～	022-268-1111	仙台駅徒歩8分
○ホテルメトロポリタン仙台	青葉区中央1-1-1	8,700円～	022-268-2525	仙台駅直結
○ホテルモントレ仙台	青葉区中央4-1-8	8,900円～	022-265-7110	仙台駅徒歩5分

# 所在地

■東日本大震災ではご心配をおかけしましたが、仙台駅-大学間の市バスやJR仙山線、東北新幹線、仙台空港アクセス鉄道などの交通機関は通常通り運行されています。また、大学校舎はすべて耐震基準を満たしています。



## SRM 学会全国大会プログラム

日 時：平成 25 年 11 月 30 日（土）10:00～16:00

会 場：東北福祉大学（住所：〒 981-8523 仙台市青葉区国見 1-9-1）

大会委員長 江尻行男（携帯 090-6687-5767）

学会参加費：1,000 円／懇親会参加費：4,000 円（当日会場でお支払い下さい）

### 研究会プログラム

10:00～10:10 開会の辞 江尻行男（大会委員長）

10:10～10:30 会員総会

10:30～11:10 第 1 報告「介護における人的サービスとリスクマネジメント」  
菅原好秀（東北福祉大学）

11:10～11:50 第 2 報告「老齢化時代における自動車保険」  
中居芳紀（東京海上日動、関西大学）

11:50～12:40 一般会員の休憩、昼食

12:00～12:50 役員会（理事会、評議員会の合同会議）

13:00～13:40 第 3 報告「地域の災害支援と SRM」森 明人（東北福祉大学）

13:40～14:20 第 4 報告「サイバー・リスクについて」佐久間潔（修文大学）

14:20～14:40 休憩

14:40～15:50 15 分スピーチ 4 題（2 題は公募）

「SRM とイノベーション」高野仁一（高野国際会計事務所）

「異常気象と SRM」饗場 正（プライムアシスタンス）

※応募報告希望者は平成 25 年 10 月末日までに SRM 学会事務局へ申込みのこと

15:50～16:00 閉会の辞 戸出正夫（SRM 学会理事長）

16:30～18:00 懇親会（郷（ふるさと））

### （お願い）

（1）同封葉書にて出欠のご連絡を 10 月末日までにお願いします。

（2）同封の振替用紙にて、平成 26 年度の年度会費 5,000 円を 11 月 15 日迄にお振り込み下さい。銀行を利用される方は個人名で危機管理総合研究所（口座番号 三菱東京 UFJ 銀行 淡路支店（普通）5152275）へ 11 月 15 日迄にお振り込み下さい。

## 〈編集後記〉

本号は企業危機突破論の論文を中心として編集する予定であったが、24名の原稿が集まり、それを編集した。多方面にわたる論文を収録し、変化に富み、かつ、格調の高い会報となっている。ただ、予想では会費収入が激減し、年1回の発行しかできないと考えられているが、論文が集まってしまったので、学会発展のため、あえて赤字を覚悟の上で28号を8月中に刊行する。

(発行責任者 戸出正夫)

## 〈ソーシャル・リスクマネジメント学会平成26年度の会費払込みのお願い〉

当学会の平成26年度（平成26年1月～12月）の会費（5,000円）を本年11月15日迄にお振り込み下さいますようお願いいたします。今後のご案内は会費払込者のみに行います。

郵便振替：00950-8-242156 ソーシャル・リスクマネジメント学会

2013年8月30日発行

## ソーシャル・リスクマネジメント学会 会報 実践危機管理 第28号

発行責任者 戸出正夫（携帯：090-5328-0585）  
編集担当理事 亀井利明（携帯：090-3162-9804）  
発行所 ソーシャル・リスクマネジメント学会

(事務局)

〒533-0032 大阪市東淀川区淡路3-14-15-703  
ソーシャル・リスクマネジメント学会  
Tel/Fax 06-6835-3038 or 06-6328-2033  
担当者 亀井利明（携帯：090-3162-9804）

(印刷所)

創造工房 ライジングサン  
〒599-8234 大阪府堺市中区土塔町79-4  
Tel 072-320-7503  
担当者 高橋純二（携帯：090-8931-5912）

(郵便振替)

00950-8-242156  
ソーシャル・リスクマネジメント学会

(銀行預金口座) 振込は個人名でお願いします。

三菱東京UFJ銀行淡路支店（普通）5152275  
危機管理総合研究所（注意）

(書留郵便送付先・緊急連絡先)

〒565-0873 吹田市藤白台4-22-11(亀井方)  
RM統合本部  
Tel 06-6872-1337 (担当者：畠中)

〈非売品〉