

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29号

## 目 次

はしがき ······ 戸出 正夫 (1)

### 第1 共通論題「家電企業の凋落と危機突破」

- |                                  |            |
|----------------------------------|------------|
| 一大企業病の克服と危機突破—〔一般論を中心として〕 ······ | 亀井 利明 (4)  |
| —パナソニックを中心として— ······            | 徳常 泰之 (15) |
| —シャープを中心として— ······              | 宮井 隆 (21)  |
| —ソニーを中心として— ······               | 佐久間 肇 (23) |

### 第2 共通論題「ストーカーと危機管理」

- |                              |            |
|------------------------------|------------|
| —東京・三鷹における女子高生殺害事件— ······   | 竹本 恒雄 (31) |
| —ストーカー犯罪を生む個人的・社会的因素— ······ | 平岡 豊 (41)  |
| —ストーカー事案の刑事政策その現状と課題— ······ | 松下 義行 (47) |

### 自由論題

- |   |              |
|---|--------------|
| シャルボニエ著『テロとリスクマネジメント』について ······                | 亀井 克之 (51)   |
| ソーシャル・リスクマネジメント実践理論の<br>地域福祉計画への応用とその可能性 ······ | 森 明人 (54)    |
| 体験型ツアーにみるリスクマネジメント ······                       | 松永 光雄 (59)   |
| S RMとソーシャル・イノベーション ······                       | 高野 仁一 (66)   |
| 異常気象と S RM ······                               | 饗庭 正 (71)    |
| 高齢社会の自動車保険 ······                               | 中居 芳紀 (75)   |
| 公益社団法人におけるリスクマネジメントの整備と運用について ······            | 山田 和彦 (81)   |
| 会社法における従業員の位置付け ······                          | 城戸 善和 (86)   |
| 社是はリスクマネジメントの源 ······                           | 山田 秀樹 (90)   |
| 海外勤務における労災リスク ······                            | 桑原 典子 (93)   |
| ソーシャルイノベーション ······                             | 岩坂 健志 (97)   |
| 食品偽装問題とリスクマネジメント ······                         | 赤堀 勝彦 (103)  |
| 外食産業における受動喫煙と訴訟リスク ······                       | 山川 雅行 (109)  |
| 破綻信用金庫の経営行動 ······                              | 石川 清英 (115)  |
| 農協への金融検査と統合リスク ······                           | 高見 守久 (128)  |
| 高齢者医療・介護制度の歩みと長寿リスクを考える ······                  | 三浦 真澄 (132)  |
| 「糸の切れた凧」・逸脱した行為:虚偽がもたらすリスク ······               | 森田 欣二郎 (136) |
| 短期大学コンピュータスキル教育とリスクマネジメント ······                | 西 一夫 (140)   |
| 書評 ······                                       | (146)        |
| SRM 学会だより ······                                | (148)        |

●平成26年度RM学会全国大会(SRM学会ゲスト参加)のご案内

## はしがき —消防庁発表の「昨年の火災概況」をみて—

我がソーシャル・リスクマネジメント学会の会報である本誌「実践危機管理」は、ここに第29号を発行することができた。会員各位のたゆまぬご支援と本学会創設以来の指導者・亀井利明先生の情熱の賜物である。今号の執筆陣も今までと同様に、ベテラン、新人を問わず、また、学界、実業界を問わず、広く会員各層に及んでいることは、研究の範囲の広さを物語ると同時に、当学会が生き生きと研究にいそしんでいることの証左でもある。真に慶賀にたえない。

事実、わが学会は定例の全国大会や関西・関東部会のほかに、会員の熱意によって臨時の部会や研究会を開き、活発な研究活動を行っている。今年度もすでに第2関西部会を開催したが、出席者は約50名。報告者の真摯な発表と出席者との熱心な質疑応答は真に見るべきものがあった。

研究報告の精華である論稿を発表する本誌であるが、従来の年間2回の発行を、今年度から、諸般の事情により、年1回の発行に変更した。本号は変更後の第1号である。執筆陣は25名であるものの、力作が多く、10ページを超える論文もある。出来るだけ多くの会員の研究成果を収録したいという願いに加えて、本格的な論文の掲載を図るという本来の使命を全うしようすることは、経費の関係からも難しいことではあるが、理事会のご理解とご賛同を頂き、本号から、6頁を超える論文には、会報発行協力金を負担していただくことで乗り切りを計った。会員各位のご理解を賜りたいと願っている。

ところで、本年（2014年）3月27日、消防庁は昨年（平成25年）の我が国における火災の概要を発表した。これは毎年、この時期に火災の速報値として消防庁が公表するものであり、確報値は年末ないし翌年の新年早々、閣議決定を経て『消防白書』として発表される。

この概況の数字は速報値といっても、確報値とほとんど異なるところがなく、正確そのものであり、特別な場合を除き、火災リスク研究の資料として大いに役立つのである。

中・長期的に見て、我が国の火災発生件数や損害額は減少の一途をたどり、単に発生件数の減少のみならず、被災世帯数の減少、1火災当たりの焼失面積の減少、総損害額の減少、焼死者の減少等、ほとんどすべての面にわたって火災リスクは改善傾向にある。真に喜ばしく、世界に誇れる我が国の状況である。

これを国際的にみるとどうであろうか。詳細なデータは見当たらないが、消防白書が隔年、「世界主要都市の火災状況」を報告している。最も新しいデータは平成24年度版消防白書に「附属資料II-44 世界主要都市の火災状況」として掲載された「2009年世界主要都市の火災状況」である。それによると、人口1万人当たりの出火件数は次の通りである。（なお、日本の各都市の火災状況に関するデータは平成23年のも、海外の各都市のデータは2009年のものとの注記がある。）

札幌3.4件、仙台4.0件、さいたま3.1件、千葉3.3件、東京4.1件、横浜2.8件、川崎3.0

件、相模原 3.2 件、新潟 1.9 件、静岡 3.5 件、浜松 3.4 件、名古屋 3.8 件、京都 1.5 件、大阪 4.2 件、堺 3.2 件、神戸 4.2 件、岡山 3.4 件、広島 3.8 件、北九州 4.3 件、福岡 2.4 件（以上は 2011 年のもの）

北京 2.6 件、香港 12.0 件、ソウル 6.0 件、シンガポール 10.5 件、クイーズランド（豪）41.8 件、北アイルランド 84.4、モントリオール 46.7 件、サンフランシスコ 28.3、ニューヨーク 573.4 件

なお、2003 年、2005 年、2007 年の「世界主要都市の火災状況」で発生件数が 100 件以上の都市を拾うと次の通りである。

2003 年・・・北アイルランド 211.8 件、ロサンゼルス 107.9 件

2005 年は 100 件以上はない。参考までに、パリ 33.3 件、ベルリン 21.3 件、ロンドン 52.7 件、前々年 107.9 件だったロサンゼルスは 27.8 件と激減している。

2007 年も 100 件以上はない。参考までに、ロンドン 44.8 件、モントリオール 60.1 件、ニューヨーク 57.4 件である（翌々年の 2009 年には、上記のように 573.4 件と 10 倍に跳ね上がっている。）。

以上のデーターでは、各国の火災の定義が異なるという事情はあるが、我が国では、消防署が確知した火災は、出動したかどうかにかかわりなく、カウントされており、さらに近年では、爆発も含まれている。そうすると、我が国各都市の出火件数は知り得る最大限の件数となるので、各国比較において、そのまま比較しても、誤差は少ないであろう。

このように見ると、我が国は出火件数において、世界で最も少ない国のグループに入ることが分かる。少なくとも第二次世界大戦後、消防力の充実は目覚ましいものがあり、それに加えて、国民の防火意識の高まり、モラルの向上等により大火危険（酒田の大火灾以後、我が国には、いわゆる都市大火危険は消滅したともいわれる。）を克服し、今日の状況をもたらしたといえる。

さて、我が国の火災概況であるが、前年比較においても、総出火件数こそ平成 24 年の 44,189 件から平成 25 年は 48,028 件と 8.7% 増加したが、その他のすべての項目で、前年度より改善した。我々の日常生活に密接な建物火災だけに限ってみてみると、全火災に占める発生件数の割合は 52.1%、25,015 件である。これは前年比、- 2.2%、568 件の減少である。

問題は出火原因である。全火災統計では、第 1 位が放火（10.5%）、以下、たばこ（9.2%）、たき火（7.8%）、こんろ（7.7%）、放火の疑い（7.7%）と続く。放火および放火の疑いの出火件数は 18.2% にも及ぶ。

ところが、日常生活に関するリスクとして住宅関係のみでこれを捉えると、第 1 位がこんろ（14.6%）、たばこ（12.5%）、放火（8.1%）、ストーブ（8.3%）、放火の疑い（4.5%）となっており、こんろとたばこの出火件数は 27.1% にも及ぶ。一方、放火および放火の疑いは 12.6% となる。

このような傾向を見て考えさせられるのは、失火による賠償責任である。周知のよう

に、失火による類焼損害は失火者に賠償責任はない。しかし、失火者に重過失があれば、民法709条の損害賠償責任を課されることになっている。最高裁昭和32年判決によれば、重過失とは「ほとんど故意に近い著しい注意欠如の状態を指す」とされている。その後の下級審判例では、油鍋からの出火（こんろ火災のほとんどであろう）は例外なく重過失と認定され、失火責任を負わされている。また、たばこについても、当日の気象条件や喫煙した場所、灰皿を使ったかポイ捨てなどによって、重過失判定が下される例がある。そうしてみると、住宅火災の出火原因の約30%弱が、重過失と認定される危険を有する失火ということもでき、失火は賠償責任が無いなど、呑気なことは言えないものである。

もっとも、現代では火災保険・火災共済が普及し、件数普及率は100%を大きく超えている現状から、火元も類焼者も保険金・共済金の受領で損害は填補されるのであるから、問題はないとの見方も出来よう。しかし、それは間違いに近い。

保険会社や共済者は類焼被害者に保険金・共済金を支払ったら、類焼被害者が重過失ある失火加害者に対して有する損害賠償請求権を当然に代位取得する（法律・約款）。取得の意思表示も不要である。したがって、重過失ある失火者は保険会社や共済者から、損害賠償を代位請求される危険が大である。

この代位請求される危険をカバーするのは賠償責任保険である。最近では、多くの保険に、日常生活に起因する賠償責任を担保する個人賠償責任特約が付されていると思われるが、契約時に、上記の失火賠償危険が担保されているかどうか、担保されるとしても、特約金額が十分であるかどうか、よく聞いてみる必要があろう。

消防庁の発表した火災概況を読んだ、素直な感想である。

戸 出 正 夫

(ソーシャル・リスクマネジメント学会理事長、認定危機管理士)

家電企業の凋落と危機突破  
—大企業病の克服と危機突破—  
[一般論を中心として]

亀井利明

### はしがき

企業が創設され、軌道に乗ると、その企業は第1期成長（中小企業）、第2期成長（中堅企業）を遂げ、うまくいくと第3期成長（大企業）へと発展していく。企業が設立されると、その企業自体が大なり小なり大規模化への道を歩み、経営者も成長と大規模化を混同し、とかく大なるものを求める。それは大規模化することが善であり、経営者の才能であると一般に認められているからである。

企業が大規模化し、巨大化してくるとその運営の経験と能力を持たない経営者達は情報の氾濫の中で意思決定や決断に迷い、社内でのコミュニケーションがうまくいかず、リスクや危機を作ってしまう。その結果、法令違反や不祥事事件を起こし、社会的な制裁を受ける。

企業が大規模化し、組織が肥大化してくる段階では、ヒット商品や新市場の開発に大なり小なり成功している。そうすると必ずといってよいくらい銀行が挑発的、扇動的な融資を申し出て、有利子債務を増加させ、常に逃げの姿勢で行動する。海外市場で大きく成功すると自国政府が為替や各種法律で経営活動の邪魔立てをする。また、外国政府は全く「ゆすり」「たかり」に等しい規制やリコールに基づく罰金を吹きかけてくる。また、内外ともにマスコミ対策や圧力団体対策をうまくやらないと、とかくの風評被害を受けたり、暴力団まがいの活動被害を受ける。

やがて当該企業は成熟期に入り、生存のための戦略をうまく展開せざる限り、成熟、不振、衰退、凋落、経営破綻、倒産という悪魔の道が待っている。これらを充分予想できるので、何らかの対策を講じようとしても、経営者の無能や大規模経営のために小回りが利かない。そのための活動不活発と半身不随となり機会喪失、はげ薙のように活動する銀行と同業他社、超官僚的に行動する政府機関などのために、企業は悪い方へ悪い方へと流れていく。

気がついたら、たとえば韓国のサムスンとの競争に敗れ、完膚なきまでに「叩きのめされた」日本の家電三社（パナソニック、ソニー、シャープ）のようになってしまう。

2013年3月期のサムスンの売上高は21兆9,500億円であるのに対し、日の丸家電の三社合計は16兆5,825円にすぎない。三社合計でもサムスンの75.5%にすぎない。

これは、いうまでもなく大企業病の結果であり、プロ経営者としての訓練や教育を受けていない者やその能力を持たない単なるサラリーマン上がりの経営者のたどる道である。しかも、巨額の損害を企業と社会に与えておきながら、十分な反省もなく責任も取らないというのだから驚きの他はない。えらそうなことを言っていた第二次大戦中の日本の将軍や提督、あるいは大本営参謀などの軍人に似ているように思う。

## 1. パナソニックの初期の大企業病

パナソニック（松下電器）の経営者や従業員はすべてといってよいほど企業大規模化論者のようで、大企業病の弊害と危険性について理解せず、まして、それが経営破綻や企業倒産につながるという考えはなかったようである。その点、同業他社であるソニーの創業者の一人である井深氏は立派な人であった。

それはともかく、パナソニック（松下電器）にも、大企業病の危険性を意識し、同社がこの病気にかかっていることを認知し、早急に治療する必要があると主張し、それを実践した経営者が存在した。それは昭和52年2月に松下電器第三代目社長に就任した山下俊彦である。山下俊彦は山下24人抜きの社長といわれているが、これには疑問がある。というのは、その当時の役員を調べてみると、会長（高橋荒太郎）、社長（松下正治）、4人の副社長、5人の専務、4人の常務がいて、この15名が代表取締役となっていた。この後に、2名の社外重役が取締役、その後に8名のひらの取締役が任命され、最後に松下幸之助が取締役・相談役として位置づけられていた。それゆえ、山下俊彦は実質的に19人抜きの人事であった<sup>1)</sup>。

山下俊彦が松下電器社長に就任した頃、彼が検討した社内資料は単に家電製品の売れ行きが伸び悩んでいるだけでなく、経営体質が悪化しているという危機を告げていた。彼は以下のように主張していた。

「松下は業容も大きくなり、日本のみならず、世界的に知名度の高い会社となった。しかし、これは過去の栄光である。過去は過去として、現在、過去の栄光にふさわしい業績をあげようとしているのか」「情報化社会への移行に対応して、情報通信分野などの新しい成長分野にいかに事業を拡げていくか、また国際的な経済摩擦の激化に対応して海外事業をどう進めていくか、という大きい課題にも直面していた」「順調な時に危機感を持つのは難しい。危機感がトップ以下希薄であったということは、言いにくいことではあるが、当時の松下はきわめて組織が官僚化し、いわゆる「大企業病」といわれる症状が進行しつつあったということになる」<sup>2)</sup>。

山下は大企業病の克服、突破策として統括事業本部の廃止に踏み切った。彼は以下のように述べている<sup>3)</sup>。

「社長就任当時、統括事業本部という機構があった。48あった事業部を産業機器、電化機器、無線機器の三つの統轄事業本部に分け、それぞれ担当の副社長がみていた。しかし、本来、事業部の自主性を引き出すための組織として設けられていたのが、屋上屋を重ねることになり、自主性を損ねていた。そこで社長になって一年後にこれを廃止することにした。それとともに統括事業本部長であった副社長にも退いてもらうことになった。副社長と言っても、私にとっては大先輩であり、これまでの業績、手腕は良く存じ上げていた。松下幸之助相談役の下に長年仕えてきた人たちであり、情においてし

1) この当時の役員人事とその紹介は立石康則『復習する神話－松下幸之助の昭和史－』文芸春秋（1988年）245頁以下参照。

2) 山下俊彦『ぼくでも社長が務まった』東洋経済新報社（昭和62年）66～67頁。

3) 山下・前掲書、86～87頁。

のびがたいものがあった」。

山下は、「3人の副社長退任を伴う機構改革について幸之助に十分相談し、自分の真意は松下の伝統である自由責任経営をなんとかして甦らせ、いきいきとした活力のある会社にしたいと考えたからである」とはいっているが、あくまでもトラの威を借りた建前論と見られている。

山下が松下親子のトラブルから、24人抜きとかいわれる大抜擢で社長に任命されたこと自体、大冒険である。そのため、多数の人々からの嫉妬と反発、反感を買ったことはいうまでもない。「社長に就任してから妙な理屈をつけて次々と機構改革をやらかすのは天下国家や企業経営の何たるかを知らぬ若造の仕業である」と内心苦々しく思われていたはずである。それをうまく支えたのは幸之助であり、他ならぬ松下という巨大機構そのもので、たとえが悪いが未病人ないし病人が医者を治したようなものだという人もいる。それはともかく、山下の起用は結果論ではあるが成功であり、経営の神様が、人を起用する面でも神様であったということである。

さて、日本経済が高度成長期を終え、石油ショック後の低成長時代に入り、円高傾向にあった日本経済は極めて不透明な時代を迎えた。こうした中にあって、松下は一年単位の事業計画を中心として運営されており、中・長期的な計画というものがなかった。そこで昭和53年後半から3カ年にわたる中期計画を導入することになった。アクション61への道である。

これを要するに、山下は松下の将来を考え事業機構の改革、経営体质の強化、海外事業の推進に精力的に取り組んだ。見事な危機突破策である。松下幸之助は山下起用という抜擢人事に成功し、この諸刃の剣をうまく使い切った。

幸之助は後に、抜擢人事成功のポイントとして、上司の介添えと新しい部下で年上の先輩に祝辞と宣誓をさせることだと述べている<sup>4)</sup>。

前者はそれでよいかも知れないが、後者はそんな簡単ではないと思う。

パナソニックに焦点を絞るとすれば、同社の歴代社長のプロフィールが必要となるので、以下に一覧表形式で表示しておこう。

#### パナソニック（松下）歴代の社長

初代社長 1935.12～1961.1 松下幸之助（1894～1989）	松下電器、パナソニック・グループの創業者
2代社長 1961.1～1977.2 松下正治（1912～2002）	幸之助長女・幸子の娘婿。経営トップとしての手腕が疑問視される。 幸之助と対立し、3代目社長として山下俊彦を推薦する。
3代社長 1977.2～1986.2 山下俊彦（1919～2012）	大抜擢で、取締役26人中序列の25番目から社長へ。 総括事業本部制を廃止し、本部長である三人の副社長を退任させ、大企業病の突破をはかる。
4代社長 1986.2～1993.2 谷井昭雄（1928～）	山下体制下の1983年からの30年計画「Action 61」を陣頭指揮、社長就任後も事業構造の改革に取り組む。総合エレクトロニクス・メーカーを目指す。

4) 松下幸之助『松下幸之助の経営問答』PHP文庫（2005年）152～153頁。

5代社長 1993.2～2000.6 森下洋一 (1934～)	創業家への大政奉還（松下正志を副社長へ）を計画するも失敗。 発展 2000年計画発表、パーソナル・コンピュータ事業部新設。
6代社長 2000.6～2006.6 中村邦夫 (1939～)	「破壊と創造」を旗頭とした構造計画を実行するも、プラズマテレビへの投資など後の低迷の元凶をつくる。
7代社長 2006.6～2012.6 大坪文雄 (1945～)	社名をパナソニックに変更。プラズマテレビへの大型投資や三洋電機の買収に起因する巨額の赤字を計上。
8代社長 2012.6～ 津賀一宏 (1956～)	研究開発部門育ちの技術者。脱家電・B to B事業への最大化を宣言。 2012～13年、危機突破に成功。

(週刊ダイヤモンド 2013年5月18日号、69頁から作成。一部筆者が加筆。)

## 2. ソニーとシャープの大企業病

ソニーは井深大、盛田昭夫という2人の優れた起業者によって、1946年5月東京日本橋に東京通信工業として創業された。この2人の行動や精神はソニーと社名を変更し、技術開発と大規模化の道を歩み、後に「ソニー・スピリット」と呼ばれ、今もソニーマンの中に脈々として息づいているといわれている。果たしてそういえるかどうか疑問である<sup>5)</sup>。

けだし、井深が書いた設立趣意書に「…あくまで内容の充実、実質的な活動に重点を置き、いたずらに規模の大を追わず」とか「経営規模としては、むしろ小なるを望み、大経営企業の大経営なるがために進み得ざる分野に技術の進路と経営活動を期する」とあるところからすると、技術の井深は会社を大規模化しないことを望んでいた。

これに対し、創業経営者である盛田は大企業化論者で、井深の社長退任後、社長に就任し、井深の理念を無視し、企業の大規模化どころか、巨大企業化への道を歩んだ。つまり、事業を無限に拡大し、新製品を次々と作り出し、事業として許されない範囲にまで巨大化して、ついに失敗してしまった。

ソニーの名誉会長であった大賀典雄氏は創業者の井深大と盛田昭夫が相次いで他界した後、社長の出井伸之氏とともに経営の実権を握っていた。出井氏とともに大賀氏が経営不振でソニーを去るとき、大賀氏はソニーの経営について「会社を大きくしすぎたかなあ。大きいことは悪いことではなく、また成長を目指すこともいいことだ。しかし、管理可能な（マネジブルな）範囲で成長させることが重要だった」と漏らしたということである<sup>6)</sup>。

シャープについても大企業病はある程度意識されていたが、それを明確に口にしたのは現社長の高橋興三である。彼はシャープの経営危機を、経営陣や上司の判断に「ノー」と言えなかった社内の雰囲気や経営風土のため、巨額の投資を止めさせることができず、経営危機を招いてしまった。また、組織が硬直化し、チャレンジ精神が失われる『大企業病』に陥っていた。そこでこういった企業風土改革に力を入れる必要があると述べている<sup>7)</sup>。

5) 奥村宏『パナソニックは終わるのか』東洋経済新報社（2012年）197頁。

6) 日本経済新聞社『ソニーとSony』日本経済新聞社（2005年）299頁。

7) 読売新聞、平成26年4月3日号、8頁。

### 3. 企業の生存サイクルと企業危機

企業も一つの生命体である以上、他の生命体と同様に自然界の法則により、設立、成長、成熟、衰退、破綻、倒産、という一つの生存サイクルをもっている。この現象を放置すると一つのプロセスから他のプロセスに移行するに際して危機が生じる。とりわけ成熟から衰退、衰退から破綻、破綻から倒産（死滅）に至るプロセスがそうである。

企業危機は外部要因と内部要因から生じる。外部要因には天災地変や自然環境の変化と政治経済的環境の変化がある。政治経済的環境の変化は、①需要の変化や減少などの市場環境の変化、②競争の激化、③商品価格の下落、④政府の政策の変化と法令の改正である。

また、内部要因にはいろいろあるが、三洋電機の凋落を研究された山川猛氏（京都創成大学講師、経営・技術コンサルタント）の見解に概ね賛成であるゆえ、長くなるが、ここに引用しておこう<sup>8)</sup>。

すなわち、危機（衰退と読み替える）は企業内部の要因である環境変化への対策の失敗であり、マネジメントの失敗である。具体的には以下のとおりである。

- (1) 経営トップの能力不足（変化への対応力の欠如、ガバナンス、適切な管理の欠如、コア事業を無視した多角化）
- (2) 不適切な財務管理・財務方針（稚拙な資金管理、資金調達力を超えた設備投資、不適切な売上拡大意欲）
- (3) 高コスト体质（経営スタイルや組織構造によるコスト劣性、業務の非効率、多角化によるコスト劣性）
- (4) マーケティング不足
- (5) 不適切な大型プロジェクト
- (6) 買収の失敗
- (7) 経営管理における惰性と混乱（リーダーシップの不足、不明確な責任と権限、モチベーションの低下）

山川氏の説明では経営衰退と経営危機との関係がもう一つ明確ではない。しかし、「当然のことながら危機の存在が認識されて、始めて危機の回避・解消に取りかかることができる。更生に向けた行動をとらなければ、倒産するしかない」と述べられている点<sup>9)</sup>は正当である。問題は企業の生存サイクルにおける衰退をどの時点で危機として把握し、危機突破対策を開始するかである。

大量生産・大量販売の時代には、企業はスケールメリットを求めて大規模化する。すなわち、企業は自己資本を拡大し、他人資本を活用して組織を肥大化し、量的拡大を求める。一般にいわれる「規模の経済」を求めるわけである。規模の拡大には自らの組織を拡大する以外に垂直的合併やコングロマリット合併という形をとることがある。

しかし、こういった量的拡大を求める「規模の経済」という利益を得られるが、大なり小なり「大企業病」にかかってしまう。そこで、経営者達はコングロマリット的合

8) 山川猛『三洋電機の凋落と再生』文理閣（2008年）163～164頁。

9) 山川氏・前掲書、164～165頁。

併を避け、「範囲の経済」を求めて異業種企業との合併を行う。

「範囲の経済」は企業の質的拡大、質的充実を求めるもので、比較的大企業病にかかりにくい。しかし、これとても、限度を超えると大企業病を招く。企業規模の拡大、取扱商品の範囲拡大は確かに大きい、広範囲だというメリットはあるが、組織は肥大化し、硬直化し、トップは現場から遊離し、コントロール困難な状態となり、ビジネス・チャンスを失い、顧客サービスが低下し、商品の顧客満足が失われ、営業利益が低下して企業の衰退を招く。

「大きいことは良いことだ」という認識は初期の時代の話であって、成熟化した時代には通じないことである。大規模化、大型化したものはやがて滅び行く運命を持っている。

マンモスという動物、マンモス国家、マンモス企業は例外なく、滅びてしまう。アメリカやわが国の巨大化した企業は平家物語に見られるように大規模組織必衰の理の中に埋没している<sup>10)</sup>。

#### 4. 大企業病の姿と特徴

「松下は大企業病という不治の病にかかっている」ということを1992年12月6日付の朝日新聞で奥村宏氏（龍谷大学教授）は長い新聞記者や日本証券経済研究所の研究員生活の経験に基づいて主張されている。

松下電器は大量生産・大量販売時代に栄えた世界的な巨大企業になったが、やがて時代の変化についていけなくなり、恐竜と同じようにその巨大さによって自らの身体を持って余すようになってしまった。

「子会社であるナショナルリースが架空預金証書で500億円の赤字を出しても、社長は全く知らなかつたし、また、欠陥冷蔵庫が巷で大きな問題になっていてもそれへの対応ができず、モタモタしている間に事件は拡大していって、数百億円の赤字を作ってしまった。組織が肥大化しているため情報が上に届かず、対応策が遅れる。また事業部の数が増えるにつれてトップと現場経営者とが遊離し、トップは各事業部がどれだけ利益をあげたか、という数字だけで経営の判断をするようになる。これが「数の経営」といわれるもので、アメリカの巨大企業はこの「数の経営」によって大企業病にかかった<sup>11)</sup>。

大企業病は松下電器に見られたように、組織の中核までそれが侵入しているにもかかわらずその自覚がなく、凋落の一途をたどった。「松下電器を救う道は松下電器という会社を解体して、それぞれ事業部門や上場を独立させる以外にはない。ソニーが大量生産、大量販売のやり方を転換しようとするなら、ソニーという企業そのものにメスを入れる以外に方法はない」と主張される学者がいる<sup>12)</sup>。

大企業はどこまでも大量生産、大量販売の道を進み、企業規模を拡大し、やがて多角化の方向へ向かい事業の範囲を拡大してくる。そうなるとやがて組織管理不能状態に陥り、トップ経営者と現場経営者とが遊離し、トップは利益の額という数字だけを重視す

10) 奥村氏・前掲書、158頁。

11) 奥村宏『大企業解体のすすめ』東洋経済新報社（1993年）61頁。

12) 奥村氏・前掲書、68頁。

る。「数の経営」に走り、経営組織は官僚化し、起業家精神が失われ、組織の巨大さにおごり、傲慢のみが経営理念となり、消費者サービスを忘れ、やがて大企業の没落が始まる。

さて、ここで大企業病について一言しておこう。大企業病には2つの側面がある。その1は、企業は無限に大規模化し、巨大化すべきで、それが企業経営者の責務であると誤認し、事業拡張に走る経営者行動である。それは草津の湯でも治らぬ思い込み病であり、体質である。

その2は、企業が大規模化し、巨大化してくると現れる非効率な企業体質であり、非常識な思い上がり意識である。それは、(1) 経営者と従業員との意思疎通が不十分となる、(2) 組織内部に官僚主義、セクショナリズム、事なかれ主義、縦割り主義などが蔓延する、(3) 不必要な仕事を作り出し、経費支出が増加する、(4) 無責任な態度、事なかれ主義、やる気なし、尊大な態度と「おごり」が一般化する、(5) どことなく官庁の空気、仕事ぶりに似てくる、(6) 受付の態度がなっていよいよになる、(7) 歯抜けや虫歯の多いタイプの人間行動に似てくる、等々であろう。

## 5. 2000年代の大企業病

2000年4月、デジタル・ネットワーク時代に向けて松下電器社長として中村邦夫が登板してきた。彼はソニーの出井伸之に対抗でき、ソニーが最も恐れた人物であった。当時の新聞やビジネス紙はセンセーショナルに対ソ戦争の勃発かのように煽り立てた。

2001年1月10日に経営方針発表会が開催され、2001～2003年度の経営計画『創生21計画』が発表された。これは、約2万店に上る系列店のナショナル・ショップの強化と「事業部制と連邦経営」の活用であるといえる。

後者の事業部制と連邦経営の効用は企業内で切磋琢磨することである。それは権限委譲と松下幸之助によるトップ・ダウン型のマネジメントが相乗効果を生むような仕掛けになっている。また、松下電器の社内競争原理を松下電器グループに拡げたのが連邦経営である。しかし、こういった経営組織は市場というパイが急拡大していた時代にはよく機能していたが、需要の低速が続く昨今では、経営資源、製品の重複という事態を招いてしまった<sup>13)</sup>。

その結果、松下電器は変わらない会社、売れない商品をつくる会社に転落してしまった。それは松下電器にも大企業病が発生し、危機感が希薄になっていたからである。

こういった松下電器の不振は家電業界を中心として電機業界全体に及んできた。

電機業界を代表する東西の横綱である日立製作所も松下電器も2002年、過去最大の赤字を計上し、電機業界崩壊、未曾有の経営危機に直面した。すなわち、当期の純利益で日立製作所は4,838億円、松下電器が4,310億円の赤字に転落した。売上高においては、日立製作所7兆9,937億円、松下電器は6兆8,766億円と比較的好調であったにもかかわらず、何故これだけの赤字を出したのであろうか。

---

13) 大富敬康『変わる松下、生まれ変わった日産』光文社（2002年）99～100頁。

ソニー、三洋電機、シャープはこの時点では赤字ではないが大手9社の電機メーカーは軒並みに赤字である。すなわち、東芝（2,540億円の赤字）、NEC（3,120億円の赤字）、富士通（3,825億円の赤字）、三菱電機（779億円の赤字）がそれぞれ赤字に転落している。

これは一体いかなる理由からであろうか。明治学院大学の講師で経営アナリスト、ジャーナリストである大富敬康氏は、この直接的な原因は「IT不況」であり、それを引き起こしたのは過剰設備投資、過剰在庫、過剰株式投資であるとされている<sup>14)</sup>。

これは売上拡大、利潤極大化、大きいことはよいことだとする浅ましい経営者根性の結果で、あくなき巨大への追求という「悪い」大企業病の終末である。「巨大化しそぎたものは企業であろうが組織であろうが、いずれは必ず滅びるものだ」という初歩的常識を心得ていない企業家や経営者が存在する以上、いつの時代でも繰り返される悲劇である。

この病気を克服し、危機を突破すべく、多くの経営者達は努力してきた。しかし、10年経った2012年はどうなっていたか。驚くべきことには、この10年間マスコミを賑わした家電メーカーの経営者は、口は達者だが、所詮サラリーマン上がりの経営者たちの経営者能力の絶対的不足で、判断ミス、市場分析不足、商品開発力不足、全く経営者失格のていたらしく、史上最大の赤字を計上した。

すなわち、2012年および2013年の家電三社の業績は以下のとおりである。

	パナソニック		ソニー		シャープ	
	2012年	2013年	2012年	2013年	2012年	2013年
売上高	7兆8,462 億円	7兆3,030 億円	6兆4,932 億円	6兆8,009 億円	2兆4,559 億円	2兆4,786 億円
営業利益	437	161	▲673	2,301	▲376	▲1,463
純利益	▲7,722	▲7,543	▲4,566	4,303	▲3,761	▲5,453
資本金	2,587		6,309		1,219	
有利子負債	8,688		1兆3,155		1兆1,432	
従業員数	293,742人		146,300人		50,647人	

（会社四季報2014年2集、1099・1102頁より）

この数字をどう読むかは問題であるが、2013年のパナソニックの7,543億円の純損失、ソニーの5,453億円の純損失はおそらく史上最大である。パナソニックの場合、資本金の2.9倍の純損失、シャープの場合、資本金の4.5倍の純損失は驚天動地の数値である。いかに経営者・従業員中心、株主・代理店軽視の風潮が一般化しているとはいえ、これでは株主や一般市民から、その社会的責任が厳しく追及されて当然であろう。もう一つはつきりしないが、パナソニックは2012年3月期に巨額の純損失を計上した2012年の6月に社長交替劇が行われ、大坪文雄が退任し、津賀一宏が社長に就任した。

これは、当時会長であった中村邦夫が相談役に、社長であった大坪文雄が代表取締役会長に、専務の津賀一宏が代表取締役社長に就任したことを意味する、危機創出の責任

14) 大富・前掲書、19頁。

者というべき大坪文雄の経営責任は追及されず、トコロテン人事が行われ、むしろ大坪の昇格のような形となった。

何のことはない経営者失格の中村・大坪ラインから一人が残り、経営者未知数の津賀が大坪・津賀ラインを結成しただけのことである。会社は公器という理念を持つ天下のパナソニックの公正な人事がこれでよかったのか。

創業以来の赤字を続け、厳しい目で動向を見ている一般社会の人々、中村時代にリストラされた9万人の元社員はどう見ているのであろうか。

津賀は大企業病の巣窟である本社のスリム化を図り、7,000人もいた社員を130名に大幅に減らしたことは評価されるが、本格的に経営危機突破策となるのであろうか。

これは本社の解体再編による「コーポレート戦略本部」の設置である。すなわち本社から「経営企画」「経理」「財務・IR」「人事」「労政」の5機能を抽出し、各トップにグループマネジャー(GM)を据え、合計130人の少数精銳部隊を結成した。戦略本部の設置で、津賀社長は役員を通さず、GM5人を動かすことで、本社中枢の権限を把握可能となった<sup>15)</sup>。

また、12年振りに事業部制を復活し、なんだかんだの理屈をつけて事業部制いじりを行い、全事業を49事業部に再編し、4つの社内カンパニーの下へ集約した。これは事業部の直接管理と収益責任の明確化ということであろうか。

事業部制の復活とともに津賀体制の危機突破策は脱・家電とB to B(企業向けのサービス)へのシフトである。しかし、従来の家電メーカーの枠を超えてB to Bへの道を歩み、時間を買うためのM&A戦略も結局資金次第である。過去の投資戦略での失敗で悪化した財務状態で、どのような資金繰りを行うのであろうか。たちの良くない銀行のエサになるのだろうか。資金繰りは大企業病につながるのである。

そのうえ、M&Aとは逆転の発想で外部資本の導入による危機突破も下手をすると大変なリスクを負うため、慎重でなければならない。

パナソニックに関する論文、資料をいろいろ調べているととんでもない文章に出くわした。それは本論文でも参照し、引用もしている週刊ダイヤモンド(2013年5月18日号)に収録されている「歴史は繰り返す経営課題とトップの系譜」中の以下の文章である<sup>16)</sup>。

「それにしても、あらゆる歴史を振り返って思う。パナソニックが家電メーカーとして輝きを放っていたのは、せいぜい70年代半ばまで、残りの40年近くは、古びた電球をだましまし使い続けてきただけなのかもしれない」

ところで、津賀社長の経営方針に批判的な主張をされているのはジャーナリストの立石泰則氏である<sup>17)</sup>。彼は、「サムスンやLG電子は、かつての日本の家電メーカーの姿でもある。津賀は、わが国家電メーカー・トップの社長として、もっと両社の懸命な努力に敬意を払うべきである」と述べている。また、「私は津賀とはまったく違い、日本の家電メーカー復活の鍵を握っているのはテレビしかない。テレビ産業は新しい産業を

15) 週刊ダイヤモンド 2013/05/18、60～61頁。

16) 前掲雑誌、73頁。

17) 立石泰則『パナソニック・ショック』文芸春秋社(2013年)230～231頁。

生み出す可能性があると見ている。それゆえ、パナソニックの真の復活の鍵も、そこにあるのではないかと考えている」。

## 6. 日の丸家電のあり方

パナソニック、ソニー、シャープなど日の丸家電と呼ばれる世界に冠たる企業も、大企業病、経営者無能、商品開発競争、価格競争、市場開発競争などに敗れ、見るも無惨な敗北を遂げ、斜陽国日本の先駆けとなってしまった。

これは韓国サムスンの成功、勝利を物語るもので、日の丸家電三社が合わせともサムスン一社に太刀打ちできず、今後も横綱対小結程度の争いとなるであろう。

パナソニックは直接対決を避け、正面攻撃をせず別の道を模索しようとしているし、ソニーは真っ向から勝負を挑もうとし、シャープは提携関係を結んで危機突破をはからうとしている。危機突破の方法は三者三様だが、「追われる」より「追う」ほうが有利なのは間違いない。昨今サムスンの業績にわずかの陰りが見え始めているので、日本企業にも復活の余地が生まれようとしている<sup>18)</sup>。

しかし、大企業病の中で育った現在のような若手経営者ならびに危機感に乏しい従業員たちにそれだけの実力があるのか。ベニスの商人以上に感心しない日本の銀行筋にそれだけの協力意識、国益意識があるだろうか。

危機を突破し、それを克服するためには、企業は大変な英断と労力を必要とする。英断は行動を行う決断であり、労力は英知ある人物、金の結合である。この場合の行動原理はPDCAサイクルをまわすという行動原理であるとされる<sup>19)</sup>。

しかし、PDCAは日常の経営活動の行動原理であって、危機に直面したときの行動原理とはいえない<sup>20)</sup>。危機襲来のスピードにもよるが、慎重にPDCAを回して、危機を克服するだけの時間はない。

日の丸家電企業が生き残るために手段としては、次のようなものが考えられると主張する人がいる<sup>21)</sup>。

- (1) 優れた企業には優れた経営者が必ずいる。従来までなかった革新的な製品やサービスを生み出すイノベーション力（経営力）のある経営者を用いること。
- (2) 技術力に関する過信から、闇雲に高性能（例えば高画質とか高音質）を謳った製品をつくる行為から脱却すること。市場と消費者満足を考えること。
- (3) 現在の競争は、何が作れるかの競争ではなく、「売れるものを作れるかどうか」（マーケティング力）の競争であることに留意すること。

18) 産経新聞（平成26年2月27日）参照。

19) 伊藤邦雄『危機を超える経営』日本経済新聞社（2011年）、257頁。

PDCAサイクルはトヨタ生産システムの創始者である大野耐一氏が始めた問題解決プロセスで、これを第2次大戦後来日したエドワーズ・デミングが体系したものとされている。われわれはPDCAではなく、POLCを経営過程論の一つと理解する。PDCAはドイツではデミング・サークルともいわれている。

20) 亀井利明『ソーシャル・リスクマネジメントの背景』ソーシャル・リスクマネジメント学会（2009年）、19～21頁。

21) 真壁昭夫『日の丸家電の命運－パナソニック、ソニー、シャープは再生するか－』小学館（2013年）、188頁以下。

以上は、真壁氏の主張の中心的な部分である。果たして真意を伝えているかどうか疑問である。

これを要するに、家電業界に生じた凋落という企業危機を突破するためには、企業家は織田信長のような情報収集、電撃的意思決定（決断）、一点集中の攻撃といった勇ましい対策を取れない。それがためには10年以上かかって招いた意思決定（決断）の失敗、戦略ミス、価格決定権の喪失、戦略なき事業拡大、素人に毛程度の経営者のトコロテン式の起用、有能従業員・技術者の無慈悲なリストラ、たちの悪い銀行の利用と巨額の有利子負債の計上、巨大な経費の支出処理を伴う会計操作の全面的反省が必要である。

それとともに、私は真壁氏のいう「ノーアクション、トークオンリー」(no action talk only, NATO) に関する改善を強く要望したい<sup>22)</sup>。これは日本の企業と商談する際の外国企業の不満をいう。すなわち、日本の企業は即断即決はせず、「いったん会社を持ち帰る」といって決断を先送りする傾向が強い。ビジネスの話はするけれども、いざ行動に向けての決断ができないということである。この点が日本の家電企業の韓国サムスンに完敗した一つの大きな原因であると思われる。何故、日本の企業は出先機関や全権大使に実質的な権限が委譲できないのか。

危機突破をほんの少し時間をかけてやるならば、①組織改革、人事制度改革、②企業風土改善、③ヒット商品、新市場、海外市場の開発に向けた本腰の戦略実行、④解体、撤退、事業縮小といった企業防衛対策となろう。

本稿校正中の平成26年4月29日、読売新聞はその1面と7面にパナソニックの好調ぶりを大きく報道している。デジタル家電の負け組となり、巨額の赤字を計上した2012年、2013年の企業危機に対処するため、危機突破策としてリストラを中心とした「守りの経営」を余儀なくされたが、徹底した構造改革、M&Aなどの非連続の成長を大胆に求め、家電に代わる成長分野として自動車（カーナビ、リチウムイオン電池など）と住宅関連の二事業に参戦し、見事に危機を突破した。すなわち、前期の7,543億円の赤字から、純利益1,204億円の黒字を計上することになった。その結果、有利子負債も5年ぶりに1兆円を下回った。

かくて、パナソニックの企業危機突破は津賀体制による脱家電、自動車・住宅関連事業進出により、会計操作がない限り一応の成功をおさめた。おめでたい限りである。

(筆者は関西大学名誉教授、日本RM学会・SRM学会会長、認定危機管理士)

---

22) 真壁氏・前掲書、113～114頁。

## 1. はじめに

1980年代後半から1990年までのバブル経済崩壊以降、日本は「失われた20年」と形容されるように、閉塞感の漂う状態が継続している。経済のグローバル化が進展することにより企業間競争が激化している。特に2000年代に入り日本のパナソニック、シャープやソニーといった家電企業が、世界的な企業間競争に敗れ、凋落していった。

このような背景を持つ家電企業こそ、危機的な状況を突破するための理論体系とその実践が求められ、危機突破学が必要とされている。以下、本稿では家電企業の凋落と危機突破についてパナソニックの視点から考察する。

## 2. パナソニックの現況

経済のグローバル化による企業間競争の激化により、パナソニックが注力してきたデジタル家電が競争力を失った。特に、AppleやSamsungとの競争に敗北した。デジタル家電の急激な価格下落に対応できず、薄型テレビ（プラズマ・液晶）、携帯電話・スマートフォン、電池、デジタルカメラ、ブルーレイディスクレコーダーや半導体などの製品が競争力を失い、巨額の赤字を生み出すことになってしまった。その結果、2011年度と2012年度の2期連続で7,000億円を超える大幅な赤字で2期合計1兆5,200億円を超える赤字になってしまった。

2013年度は車載事業と住宅事業が伸長し、またテレビ・パネルの赤字事業が改善したことや、固定費削減・合理化により1,204億円の黒字を確保した（対前年比+8,747億円）。2014年度の売上高は7兆7500億円を見込んでおり、当期純利益は1,400億円の黒字を見込んでいる。

パナソニックの財務状態について格付会社のMoody'sによると、格付はBaa3（上から10番目）、アウトランクは安定的と判断している<sup>1)</sup>。Moody'sはパナソニックと同様に苦境に立たされているソニーと比較して「先に構造改革に着手したパナソニックの業績は改善してきた<sup>2)</sup>」こと、「パナソニックはソニーに比べ、競争が熾烈で利益率の低い家電セクターへの依存度が低い<sup>3)</sup>」こと、「今後12-18ヶ月の営業利益率は、パナソニックが引き続きソニーを上回る見通しである」こと、価格競争にさらされやすい「総売上高に占める家電事業の割合は、パナソニックが約25%である<sup>4)</sup>」ことや「パナソニックは法人向け事業に注力することにより、収益性を引き続き改善していくとみられる<sup>5)</sup>」ことなどを根拠にBaa3と判断している。

1) Moody's Japan - Corporates in Focus - 2014年4月17日

2) Moody's Japan - Corporates in Focus - 2014年4月17日

3) Moody's Japan - Corporates in Focus - 2014年4月17日

4) Moody's News? パナソニックとソニーの同業他社比較レポートを発表 - 2014年4月22日

5) Moody's News? パナソニックとソニーの同業他社比較レポートを発表 - 2014年4月22日

パナソニックの製品を大別すると「Panasonic」のロゴが見える製品と「Panasonic」のロゴが見えない製品に区分できる。「Panasonic」のロゴが見える製品として代表的なものが、エアコン、洗濯機、冷蔵庫、美容・健康、電話、FAX、テレビ、ビデオ、ビデオカメラ、携帯電話、スマートフォンなど主に消費者向けの製品であり、B2C の範疇に入る。「Panasonic」のロゴが見えない製品として、ゲーム機で用いられる光学読み取り機、大学入試センター試験で用いられるリスニング用機器、自動車や電気自動車の車載充電システム、住宅、医療機器、航空機機内用娛樂システム（ボーイング、エアバス推奨）などであり、B2B の範疇に入る。

### 3. パナソニックの軸足<sup>6)</sup>

2012 年に社長が交代し、社内体制が変わり、1. アプライアンス社、2. エコソリューションズ社、3. AVC ネットワークス社と 4. オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社の 4 つの社内カンパニーへと整理された。以下、4 つの社内カンパニーについて考察する。

#### 3-1 アプライアンス社

アプライアンス社では、家庭からオフィスや店舗などに「Panasonic」のロゴが見える製品を製造・販売している。個人向け製品では、デジタル・AVC、テレビ・ブルーレイ・ディスク（BD）レコーダー（AVC ネットワークスから移管）、生活家電、美容・健康、住宅設備などがある。法人向け製品では、大型空調機器、店舗用機器、コールドチェーン（業務用冷蔵庫、業務用冷凍庫、ショーケース、飲料用自動販売機など：エコソリューションズから移管）などがある。

2014 年 3 月期決算では、4 つの社内カンパニーの中でアプライアンス社だけが営業利益が減益となっている。増税前の駆け込み需要により売り上げは増加したものの、エアコン事業が悪化したため円安のため海外工場からの持ち帰り収支の悪化を合理化やコスト削減では吸収できなかったため増収減益となった。

2014 年度は国内の家電販売が必要の減少が見込まれるもの、海外や B2B 事業は伸長すると見込まれている。課題事業のエアコンやテレビ事業の収益改善が見込まれており、減収増益（+123 億円）の見込みである。

表 3-1 アプライアンス社の売上高と営業利益

	2013 年度	2012 年度	前年比
売上高	1 兆 1,966 億円	1 兆 0,894 億円	110 %
営業利益	285 億円	364 億円	78 %

（出所：パナソニック 平成 26 年 3 月期 事業短信）

6) 以下の内容は、パナソニック株式会社の Website、年次報告書、平成 26 年 3 月期事業短信、一目でわかるパナソニックを参照している。

### 3-2 エコソリューションズ社

エコソリューションズ社では、住宅、ビル、工場、商業施設や街などに関連する技術や、エネルギーをマネジメントする技術に強みを持っている。

個人向け製品では、HEMS（家庭内エネルギーの総合管理）、太陽光発電、照明器具、配線・情報セキュリティ、キッチン、バスルーム、洗面トイレ、給湯・暖房、空調・換気、内装・収納、外まわり・構造材、エレベーターなどがある。法人向け製品では、太陽光発電・蓄電システム、照明器具、電設資材、空調・換気・浄化設備、食品システム、住宅設備・建材、電化・通信・映像などがある。

2014年3月期決算では、売上高、営業利益ともに順調に増収増益となっている。これは住宅関連事業が消費税増税前の需要を確実に取り込んだため、さらにコスト削減の効果が円安によるマイナス効果を上回ったためである。

2014年度は国内における住宅着工件数が消費税増税による需要の反動減やソーラーの価格下落が見込まれている。リフォーム関連事業や海外売り上げは拡大の見込みであるが、減収減益（-296億円）の見込みである。

表3-2 エコソリューションズ社の売上高と営業利益

	2013年度	2012年度	前年比
売上高	1兆8,466億円	1兆6,732億円	110%
営業利益	950億円	628億円	151%

（出所：パナソニック 平成26年3月期 事業短信）

### 3-3 AVC ネットワークス社

AVC ネットワークス社では、映像・音響、オフィス・通信、パソコン、業務用端末、映像・ITソリューションなどを事業の対象としている。

取り扱う製品は、デジタルカメラ、デジタルビデオカメラ、放送局・業務用 AV システム機器、業務用ディスプレイ、プロジェクター、セキュリティカメラ、SD メモリーカード、BD/DVD ディスク・磁気テープ、BD アーカイバー、ノートパソコン、タブレット、ハンディターミナル、携帯電話、固定電話、ファックス、ドアホン、PBX（構内交換機）、アビオニクス（航空機内 AV システム、ボーイング社とエアバス社の推奨を得て世界シェアの 80%）などがあり、B2C と B2B の両方にまたがっている。

2014年3月期決算では、売上高は減少したものの営業利益は大幅に増益となっている。プラズマディスプレイの事業収束の影響で B2C の売り上げが減少したものの、事業構造

表3-3 AVC ネットワークス社の売上高と営業利益

	2013年度	2012年度	前年比
売上高	1兆5,734億円	1兆6,214億円	97%
営業利益	215億円	83億円	259%

（出所：パナソニック 平成26年3月期 事業短信）

改革への取り組みの成果が表れたと考えられている。

2014年度もB2Bが主体となっているため、ソリューション事業の拡大やB2B事業の販売拡大やプラズマディスプレイの課題改革が見込まれる。そのため、増収増益(+226億円)が見込みである。

### 3-4 オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社

オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社では、オートモーティブ、電池、デバイス、ファクトリーオートメーション(回路形成)、溶接機・溶接ロボット・レーザ、自転車、タイヤなどを事業の対象としている。

取り扱う製品は、車載分野、情報通信分野および産業インフラ分野を中心にしており、車載用電装システム(カーナビ、DSRC / ETC車載器、カーカメラ)、電池、充電池、半導体、制御機器、電子材料、電子部品、産業用モータ、家電・電装用モータ、ファクトリーオートメーション(実装・溶接・計測)や溶接システム、電動アシスト自転車、シティ車、折り畳み車、各種の自転車や車いすに対応するタイヤなどがある。

医療分野では、家庭用医療機器向けの機器をはじめ、手術室・診療室等の院内医療機器向けの機器、早期診療に役立つ最新鋭のセンサ商品などを取り扱っている。①家庭内医療機器、②AED・救急、③院内、④手術室、⑤介護施設・ウエルネス、⑥診療室、⑦電子材料など医療分野の隅々までパナソニックの製品が必要不可欠になっている<sup>7)</sup>。

また環境対応車の分野でも、HEV/EV等の環境対応車のパワーマネジメントに貢献するコンデンサなどの部品・機器、安全に貢献する各種センサ、デバイスなどを取り扱っている。①インフォテイメント、②セーフティ、③パワーマネジメント、④ECUデバイス・各種回路用デバイス、⑤コンフォート・アクセサリー、⑥電子材料など環境対応車分野の隅々までパナソニックの製品が必要不可欠になっている<sup>8)</sup>。

2014年3月期決算では、車載関連事業の販売が好調のためと円安の影響もあり増収となり、営業利益も車載関連事業が好調なためと円安によるプラスの効果で大幅に増益となっている。

2014年度もB2Bが主体となっているため構造改革による収益改善だけでなく、成長

表3-4 オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社の売上高と営業利益

	2013年度	2012年度	前年比
売上高	2兆7,376億円	2兆5,180億円	109%
営業利益	857億円	295億円	291%

(出所：パナソニック 平成26年3月期 事業短信)

7) パナソニック株式会社 Website 法人向けトップ > 電子デバイス・産業用機器 > アプリケーション: 医療 <http://industrial.panasonic.com/jp/i/00000/application/application/medical.html> 2014年5月1日確認

8) パナソニック株式会社 Website 法人向けトップ > 電子デバイス・産業用機器 > アプリケーション: 環境対応車 <http://industrial.panasonic.com/jp/i/00000/application/application/car.html> 2014年5月1日確認

が期待される車載向け電池事業の販売拡大が見込まれる。そのため、増収増益（+213億円）が見込みである。

#### 4. おわりに

以上、パナソニックの視点から家電企業の凋落と危機突破について考察してきた。2014年3月期の通期の営業利益は3,051億円であるが、売り上げの増加ではなく生産拠点再編や人件費の削減により生み出された。不採算事業の整理で赤字の止血に成功し、一連の改革にめどがついた模様であるが、今後問われるのが売り上げの拡大とシーズの開花である。

パナソニックの強みとして考えられる点は以下の点である。初めにB2CからB2Bへのシフトが進んでいるという点である。B2CからB2Bへとシフトすることで単なる価格競争を回避可能で、安定した顧客を獲得することが可能となる。ただし事業の将来性を見通す確かな眼力が必要である。次に幅広い製品の取扱いにより、パッケージでの提供が可能となりソリューション型ビジネスへの対応が可能となった。また2013年の特許の国際出願件数が2,881件（3年ぶり世界首位）<sup>9)</sup>となり、事業の種まきとしては将来に期待が持てる状況となりつつある。パナソニックの株価は2012年11月頃には400円台まで下落していたが、2014年3月期決算発表後は1,000円台で推移しているため株式市場も一定の評価をしていると考えられる。

「破壊と創造」の失敗という経験、特定事業（薄型TV）への過度の集中という失敗という経験を経たことにより、4分社による事業分散や車載、住宅分野を中心としたB2Bへのシフトを進めている。

その反対に、パナソニックの弱みとして考えられる点は、事業の種まきは進めているものの、そのシーズが開花するかという点と、グローバル競争の激化である。現在のパナソニックの売上高海外比率は50%であるが、今後国内市場は少子高齢化に伴い縮小していくことが見込まれる。そのため事業活動のさらなるグローバル化が必要になるが、今後もグローバル競争の激化の一途をたどると考えられる。特にAppleやSamsungとの競争は熾烈なものが予想される。ただし、両社ともスマートフォン市場の成長鈍化（特に低価格化）への対応が十分とは言えず、スマートフォンに続く次の一手がない状況であり、また両社とも次世代を担うリーダー不在というアキレス腱がある。

パナソニックの強みがいかんなく發揮されるかどうかが今後の同社の浮沈のカギを握っていると考えられる。

#### 引用・参考文献一覧

- ・龟井利明（2006）「リスクマネジメント総論」同文館
- ・龟井利明（2007）「ソーシャル・リスクマネジメント論」日本リスクマネジメント学会
- ・龟井利明（2009）「ソーシャル・リスクマネジメントの背景」日本リスクマネジメント学会

---

9) 日本経済新聞 「特許国際出願数 パナソニック再び首位」 2014年3月14日

- ・龟井利明（2012）「危機管理と危機突破学」『実践危機管理』第26号、ソーシャル・リスクマネジメント学会
- ・龟井利明（2013）「危機突破学の展開」『実践危機管理』第27号、ソーシャル・リスクマネジメント学会
- ・週刊ダイヤmond（2013）Vol.20 「パナソニック 最後の賭け」2013年5月18日
- ・週刊ダイヤmond（2013）Vol.45 「サムソン」2013年11月16日
- ・週刊ダイヤmond（2014）Vol.17 「ソニー消滅！」2014年4月26日
- ・東洋経済新報社 「B2Bシフトから1年、パナソニックの課題」2014年1月25日  
<http://toyokeizai.net/articles/-/28817> 2014年3月5日確認
- ・東洋経済新報社 「復調パナソニックが上方修正“しない”理由」2014年2月7日  
<http://toyokeizai.net/articles/-/30264> 2014年3月5日確認
- ・東洋経済新報社 「パナソニックとシャープを分析する」2014年2月12日  
<http://toyokeizai.net/articles/-/30438> 2014年3月5日確認
- ・東洋経済新報社 「パナソニックがテレビを白モノ事業に統合へ」2014年2月27日  
<http://toyokeizai.net/articles/-/31785> 2014年3月5日確認
- ・東洋経済新報社 「パナソニックがぶち上げる復活へのシナリオ」2014年3月29日  
<http://toyokeizai.net/articles/-/34058> 2014年4月30日確認
- ・東洋経済新報社 「パナソニック、今期1400億円の最終黒字」2014年4月29日  
<http://toyokeizai.net/articles/-/36558> 2014年4月30日確認
- ・日本経済新聞 「特許国際出願数 パナソニック再び首位」2014年3月14日
- ・日本経済新聞 「パナソニック 成長にカジ」2014年3月28日
- ・日本経済新聞 「パナソニック 1兆円投資」2014年3月31日
- ・日本経済新聞 「主要銘柄、13年度の株価上昇率」2014年4月1日
- ・日本経済新聞 「パナソニック 復活は本物か」2014年4月22日～26日
- ・パナソニック <http://panasonic.co.jp/ir/>
- ・パナソニック 2013年3月期年次報告書
- ・パナソニック 「一目でわかるパナソニック」  
[http://panasonic.co.jp/ir/reference/guide/pdf/panasonic\\_summary\\_j.pdf](http://panasonic.co.jp/ir/reference/guide/pdf/panasonic_summary_j.pdf) 2014年4月22日確認
- ・パナソニック 「平成26年3月期 事業短信」
- ・Moody's Japan - Corporates in Focus - 2014年4月17日
- ・Moody's News 「パナソニックとソニーの同業他社比較レポートを発表」2014年4月22日確認  
[http://www.moodys.co.jp/PDF/10000/PR\\_4513\\_P.pdf?mkt\\_tok=3RkMMJWWfF9wsRoluqjPcu%2FhmjTEU5z16eoqUa%2BwhYkz2EFye%2BLIHETpodcMTsBlMr3YDBceEjhqyQJxPr3MKtEN0dZ3RhLiAA%3D%3D](http://www.moodys.co.jp/PDF/10000/PR_4513_P.pdf?mkt_tok=3RkMMJWWfF9wsRoluqjPcu%2FhmjTEU5z16eoqUa%2BwhYkz2EFye%2BLIHETpodcMTsBlMr3YDBceEjhqyQJxPr3MKtEN0dZ3RhLiAA%3D%3D)

（筆者は関西大学商学部准教授、認定危機管理士）

# 家電企業の凋落と危機突破 —シャープを中心として—

宮 井 隆

## はじめに

亀井危機管理論は、リスクマネジメントにおいて純粹危険のみならず投機的危険をもその対象として取り扱うべきことを主張した。そして、マネジメントという以上、経営学の手法を用いて危険を管理すべきであるという考え方のもと、リスクマネジメントの新たな体系化に挑まれた。その成果は経営管理型リスクマネジメント等の新たなリスクマネジメントの形態に結実している。その後、亀井危機管理論は行動科学的考察のもと、意思決定やリーダーシップ論に及び、経営者リスクの考察から危機突破論に至るのである。

本稿はそのような亀井危機管理論の観点からシャープを例に危機突破について考察するものである。

## 1. 危機に至る経緯

シャープは、早川徳次氏が1912年9月に金属加工業を独立開業し、繰り出し式のシャープペンシルを考案、事業を拡大したことから現在の社名がつけられている。ただし、そのシャープペンシルの事業は関東大震災により壊滅し、その後、現在本社のある大阪市阿倍野区長池町にて事業を再興させている。大阪において国産第1号の鉱石ラジオで成功し、その後、国産第1号テレビや世界初のオールトランジスタダイオード電卓等を手がけて現在に至っている。

そのような優秀なシャープが危機的状況に陥った直接的原因は、亀山工場と堺工場に対する過剰投資とされている。シャープの有利子負債は、2013年12月の連結決算で1兆1945億4千6百万円となっており、資金繰りの悪化を招いたことは周知の事実である。シャープの場合、自社の得意とする液晶技術に対する過信が液晶パネルの需給バランスの読みを見誤らせたことは否めない。

## 2. 大企業病と危機突破

一般に大企業病とは、組織が大きくなり官僚主義的傾向や事なかれ主義がはびこる状況をさす。組織が大きくなれば、どうしても創業者のようなリーダーシップ力を有する独創的、個性的な人材よりも組織内での調整能力を有する人材が重用される傾向が出てくる。そのような基準で新入社員を増やしていくには、いずれリーダーシップ力よりも調整能力の方が上回った人材が大半を占めるようになり、そのような人達が経営者に登りつめていくことになる。筆者はこれが大企業病の最大の問題であり、根本的な原因であると考える。亀井危機管理論の観点からすれば、リスク感性の欠如した人材が経営者になるということである。

このような状況に陥った企業は、筆者からすれば、パラダイムシフトの読めない経営

者が出てきて、経営戦略でミスをおかす可能性が非常に高くなると考える。創業者は時代の大きな流れともいるべきパラダイムシフトをよみきって、事業ドメインを変化させていく。シャープの創業者、早川徳次氏はシャープペンシルで成功したが、関東大震災で家族も財産も全て失ってしまう。それでも、大阪にやってきて、ラジオ、テレビから家電製品全般へと事業ドメインを変化させながら事業を拡大していくのである。しかし、後継者は液晶パネルの需要を見誤り、事業を危機へと追い込む。まさに時代の大きな変化がよみきれない後継者がおかした戦略ミスである。

とすれば、このような危機に陥った企業はどうすれば救えるのか。危機突破の問題である。筆者は企業が危機に陥るのは、つきつめれば売上とコストのバランスが崩れているにほかならないと考えている。したがって、企業を危機に追い込んだ経営者には、企業経営におけるバランス感覚もリスク感性もなく、通常の企業経営よりも困難な危機突破を遂行することは困難であると考える。そこで最後に危機突破についてみていただきたい。

### 3. 危機突破においてなすべきこと

危機突破において何をなすべきか。筆者は企業を経営危機に陥らせた経営者は総退陣し、危機突破力を有する人材を企業の内外を問わず探し出し、新経営者として登用するしかないと考える。そもそも、旧経営者に危機突破力があったなら、企業が危機に陥ることがないからである。

危機突破力は、亀井危機管理論でいえば以下の如くとなる。

直感力 × 直観力 × トップダウンによるリーダーシップ力

もちろん上記のような危機突破力を完全に数値化して個々人を完全に比較することは事実上困難である。しかしながら、採用試験においてもそうであるように、一定の見識のある人間がみればそれなりの評価は可能である。組織が大きくなると、使いやすい無難な人材ばかりを採用するようになるが、そのような人材が経営者になると経営戦略的にミスをおかす可能性が高いと思われる。これは保守的傾向が強まるためであろう。他の家電メーカーでも、ブラウン管テレビでの成功が次の戦略を見誤らせてしまったというようなことがおきている。やはり創業者のフロンティア精神を受け継いでいくのはかなり難しいようである。

### むすび

亀井名誉教授の薰陶をうけて30年以上が経過しました。今回、亀井危機管理論の集大成ともいるべき危機突破論について報告ができましたことに感謝申し上げます。

(筆者は(株)MST取締役、認定危機管理士)

## 1. はじめに

バブル崩壊後、電機メーカーも言うに及ばず、多くの企業が多少時期は前後するが、凋落した。特にリーマン・ショック以降の決算内容は、目を覆いたくなるような内容が多くあった。しかし、為替相場が円安に落ちていた2014年になり電機メーカー各社、得意分野を活かし、息を吹き返しつつある。その中にあってソニーは、2013年度の決算においても約1300億円もの赤字決算であり、まだまだ危機突破を見ない。そこで本稿では、電機メーカーの現状、ソニーの現状などを検討しつつ、かつて「世界のソニー」と言われたAV企業がいかなる手段で今後危機突破、業績回復すべきなのかを探ることとした。

## 2. 電機メーカーの凋落

最近、マスコミなどでは「家電企業」という言葉は、殆ど使われなくなり「電機メーカー」と言われるようになった。これはテレビを代表とする家電製品が過去と比べ各社とも製造量が減少したことに起因している。新聞などのマスコミでは、大手電機メーカー8社などと言われ、この場合、日立製作所、東芝、三菱電機、パナソニック、ソニー、シャープ、富士通、NECを指す。この8社は、「重電3社」と呼ばれる日立製作所、東芝、三菱電機、「家電3社」と呼ばれるパナソニック、ソニー、シャープ、「IT関連（各種半導体、コンピュータ、情報通信機器）」と呼ばれる富士通、NECの3つのグループに分類される。しかし近年パナソニックが急速に企業分野に軸足を移し、日立製作所、東芝、三菱電機に加わって「総合電機」4社と言われるようになった。ソニーも得意分野の音響・AV機器メーカーと言われ、いわゆる総合家電メーカーとして分類されるのはシャープだけになった。

さて、大手電機メーカー8社の最終損益が2社に1社が赤字と大きく取り上げられたのは、2011年4月～9月（2011年度上期）の業績でパナソニック▲1,361億円、ソニー▲424億円、シャープ▲398億円、NEC▲109億円であり、2011年度通期業績でパナソニック▲4,200億円、ソニー▲900億円の時である。概ねこの頃から国内電機メーカーの凋落と囁かれている。

ここ最近の電機メーカーの凋落を考えた場合、原因は円高と大企業病（日本の経営の弊害）によるところが非常に大きいと筆者は考えている。もちろんそれだけでは無く、電機メーカーを取り囲むさまざまな環境変化とアナログからデジタルに製品が変化したことが大きく影響している。さらに、東日本大震災、タイの洪水、原発停止による電力不足や料金高騰なども電機メーカー不振に影響している。

原因の一つ目に挙げた円高についてでは、2007年夏、米国においてサブプライムローンに関する問題が表面化し円高が始まった。同年10月世界同時株安、2008年9月リーマン・ショック、2009年11月ドバイ・ショック、2010年のギリシャ金融危機を経て

2011年3月17日ニューヨーク外国為替市場で瞬間ではあるが、76円25銭の戦後最高値を更新するに至った。さらに2012年に至っては、欧州債務問題により対ユーロに対しても超円高ユーロ安が同年11月、野田首相の退陣表明による円安に転じるまで続いた。そして2013年、安倍内閣がアベノミクスを掲げデフレの克服や金融緩和策を表明したことにより円レートの下落が始まった。円レートは、対ドル・対ユーロに対して徐々に下落し、2013年5月10日、ニューヨーク外国為替市場において、1ドル=100円台となり、以降100円台が定着した。

さて、もう少し各社の凋落原因について検討してみよう。汪志平の「副題：日本家電産業の競争力低下の原因について」<sup>1)</sup>によると以下の8点を指摘している。

1. 垂直統合モデルの敗北
2. デジタル化の影響
3. コモディティ化と過剰品質
4. 技術の流出と普及
5. 日本企業経営者の劣化
6. 日本的横並び型経営
7. アジア新興国の開発向上
8. グローバル人材育成の遅れ

これは電機メーカーの競争力低下（凋落）原因を纏めたものとして分かり易いので各々検討してみる。筆者は、これらについて肯定できるも否定すべきもある。

日本の経営モデルの垂直統合型モデル企業が水平統合型モデル企業に敗北したとあるが、筆者は決してそうとは考えていない。確かにコンシュマー向けの製品に関して考えるならば、多少のサポートはあるもののほぼ売り切りのテレビなどでは、水平分業型モデル企業が垂直統合型モデル企業よりも強いことがサムスンや鴻海の売上を見る限り明らかである。しかし、日立製作所、三菱電機などもB2B分野の製品であれば、売り切りでなく、販売→納入→ハード面とソフト面の保守→リニューアルと言うサイクルのある製品では、ノウハウ蓄積と製品品質確保のためキーパーツを中心に内製化することによりユーザの抱え込みに成功しており、その分野で韓国などの追随を許していない。さらに富士通の山本社長が2013年2月に発表した中期計画では「垂直統合型ビジネスモデルの追求」を成長戦略と位置づけ掲げている。これらの例から筆者は、垂直統合型モデル企業が水平分業型モデル企業に負けたとは考えていない。売り切りの製品について水平統合型モデル企業が単に合理的であっただけだ。

次にアナログからデジタルに変化したことについて、デジタル技術はアナログと大きく異なり個別企業の固有の卓越した技術やノウハウは必要なく市販されている部品やモジュールを入手して組み立てるだけで製品ができてしまいメーカー毎の特徴もない。コモディティ化も結局誰が作っても、サムスンでもソニーでも、「似たり寄ったり」の製品となり品質や付加機能に拘らない価格の安い製品が市場を席巻する傾向が強くなる。とかく製品品質にこだわりの強い日本人だけが商売の相手であった頃は、品質に躍起に

1) 汪志平（2013.3）「製品アーキテクチャ、組織能力と市場競争」産研論集44・45、pp.27 - 39。

なる必要もあったが、新興国相手の商売では、製品に対する価値観の相違が大きく、購入に値する価格の製品しか売れず、その点でサムスンやLGは、的確なユーザーニーズを得た製品をいち早く投入してマーケットシェアを伸ばした。

技術流出に関わる問題は、凋落した日本企業の業績回復手段としてなされたリストラが、結果的に自分の首を絞めた格好である。製造技術インフラの処分先として新興国に人材付きで送られたり、技術やノウハウを持った技術系社員がヘッドハンティングや社内抗争に嫌気をさした定年前の社員がサムスンなどに雇われたりして発生したが、概ね売り切りの製品部門のことであり、ソフトウェア・ハードウェアを含むシステム販売のB2B製品では、技術流失によって新興国から急速に追い上げられている分野は見当たらない。やはり日本や欧米の企業にはノウハウの蓄積などに関し一日の長がある。

日本企業経営者や日本の経営にかかわる問題は、大企業病として大きくクローズアップしなければいけない問題だと筆者は考えている。いつの時代もかじ取りする船頭が正しい方向に船首を向け、正しい決断とともに漕いで行かなければ、沈没・倒産への道まっしぐらと言うことである。その意味で電機メーカーだけでなくほとんどの日本企業に言えることであるが、危機突破できるだけの船頭・経営者が一体どれほど居るのか。現実に過去のパナソニックの姫路工場への投資、シャープの堺工場への投資、ソニーのトリニトロン一辺倒な経営など正しく舵を切っていれば陥らなかったピンチは数え上げたらきりがない。日本企業は官公庁から護送船団として守られていたため同業他社と同じ製品を生産する横並び型の経営であり、責任を取らない派閥人事が横行している。意思決定に時間が掛かり院政で過去の過ちも是正されないようなトップ人事では維持するだけが精いっぱいで変革を伴う発展は難しい。

グローバル化にしても最近は、海外に出ていく日本人留学生数も激減しており、英語や各国の母国語を自由自在に話して異文化とコミュニケーションが可能な人材が圧倒的に不足しているため遅れていくばかりだ。グローバル企業では結果として外国人の採用枠が増加の一途を辿っている。

### 3. 電機メーカーの現状

さて、電機メーカーの直近の現状を各社の平成26年3月期決算短信の連結ベース決算状況を把握してみたところ下表に記載の数値となった。2012年度まで赤字であったパナソニック、富士通、シャープも2013年度には、収益構造の変更などの努力が功を奏し黒字化を達成でき、まだまだ道半ばであるもののソニー以外、業績回復を成し得たと言えよう。業績回復の手法については、各社従来の得意分野を中心に新しい分野へも展開を広げている。具体的には、日立製作所が、ロンドンオリンピック開幕直前の2012年7月25日、イギリスから総事業費は45億ポンド（約5,445億円）で鉄道事業を受注したことは記憶に新しいが、東芝も社会インフラ、特に電力システムやスマートコミュニティ分野に、三菱電機は得意のファクトリーオートメーション分野に強く、総じて重電3社は、収益基盤をインフラ事業へシフトを完了、企業収益を上げている。パナソニックも企業相手の医療分野、車載システム（充電）、住宅分野、航空機機内用娛樂システ

ムなどへ軸足を移しつつある。シャープは、主力の亀山工場をスマートフォンやタブレット用の中小型ディスプレー用に仕様変更し、ニーズの高い製品へシフトしている。富士通やNECもITソリューション、キャリア（携帯電話会社）ネットワーク、社会インフラへ収益基盤をシフトして手堅く稼ぐ体制作りを急いでいる。しかし残されたソニーの危機突破は、まだ先になりそうだ。

表1 電気メーカーの最近の業績

企業名 会計基準	年度	売上高	営業利益	当期純利益	
日立製作所 [米国]	2012年度	90,411	4,220	1,753	各社株主に帰属する当期純利益
	2013年度	96,162	5,328	2,650	
	2014年度予想	94,000	5,600	2,300	
パナソニック [米国]	2012年度	73,030	1,609	△7,543	各社株主に帰属する当期純利益
	2013年度	77,365	3,051	1,204	
	2014年度予想	77,500	3,100	1,400	
ソニー [米国]	2012年度	67,955	2,265	415	各社株主に帰属する当期純利益
	2013年度	77,673	265	△1,284	
	2014年度予想	78,000	1400	△500	
東芝 [米国]	2012年度	57,270	1,977	774	各社株主に帰属する当期純利益
	2013年度	65,025	2,908	508	
	2014年度予想	67,000	3,300	1,200	
三菱電機 [米国]	2012年度	35,672	1,521	695	各社株主に帰属する当期純利益
	2013年度	40,543	2,352	1,535	
	2014年度予想	41,800	2,500	1,750	
富士通 [日本]	2012年度	43,817	883	△799	
	2013年度	47,624	1,426	486	
	2014年度予想	48,000	1,850	1,250	
日本電気 (NEC) [日本]	2012年度	30,716	1,146	3,043	
	2013年度	30,431	1,062	3,374	
	2014年度予想	30,000	1,200	3,500	
シャープ [日本]	2012年度	24,786	△1,463	△5,453	
	2013年度	29,272	1,086	116	
	2014年度予想	30,000	1,000	300	

（平成26年3月期決算短信より）単位：億円

#### 4. ソニーの凋落と現状

ソニーは、パナソニック、シャープと比較した場合明らかに業績が悪く、2014年5月2日の日本経済新聞に報道された通り、2014年3月期の連結決算において1300億円余りの赤字となることが発表され、まだまだ危機突破していない状態が浮き彫りになった。販売する商品の構成がコンシュマーを中心とする製品が他社と比べて大きいことが立ち直れない原因の一つだが、そうしてきたのもまたソニーである。因みにソニーは、2012年度は不動産売却などで見せかけの黒字化していたもののエレクトロニクス事業の低迷は続き、2013年度は赤字、2014年度も500億円規模の赤字予想が発表された。

大手電機メーカー8社のうちソニーを除く7社とは状況が異なり、ソニーの凋落は、2000年3月1日の東京証券取引所での取引中に33,900円<sup>2)</sup>の最高値を更新する頃から既に始まっていたと考えられる。最高値更新の頃は、社長を出井伸之が務めていた。彼

2) 2000年3月28日に1株を2株にする株式分割が行われている。

の社長就任時（1995年6月）の株価は4,000円程度であったが、トリニトロン管の販売が最盛期でテレビ・PC向けに世界で2000万台を販売した頃であった。因みに出井社長引退の2000年6月1日の終値は9,750円であった。

7代目社長の安藤国威が、2003年4月24日の東京株式市場の取引終了後に2003年1～3月期の連結最終損益が大幅な赤字となったこと、2003年度末の決算期に大幅な減益見通しであることを発表、これを受けた株式市場の動搖がソニーショックを引き起こした。この決算発表によって、投資家は期待を裏切られ将来性に失望、翌25日の東京株式市場でソニー株を売りに出す投資家が続き株価は値幅制限いっぱいまで下げたが、売買が成立しないという事態に陥った。これがトリガーとなってパイオニアや松下電器産業（現パナソニック）などのハイテク株が売られるという動きも出て、ソニーショックは株式市場全体に波及した。

ソニーの競争力が低下した原因に製品開発力がなくなったとの声を聞くが、果たして本当にそうなのか、筆者はそうは思わない。確かに、トリニトロン管があまりに売れため次世代の製品開発が遅れたことは事実である。ソニーが「世界のソニー」と言われた頃の代表的な製品であるトリニトロン管は、アバーチャーグリル方式のブラウン管で1967年に開発、1968年に製品化された技術を使い2008年3月まで生産が続けられ世界累計で2億8000万台以上が販売された。この事実が薄型テレビの製品開発を遅らせたとしても製品開発力がなくなった訳ではない。

例えば、携帯型の音楽プレイヤーをスタイルは別にしてメモリを使用したウォークマンをAppleのiPodより2年も早く、1999年に製品化していた事実もある。しかし残念なことにソニーの技術者が音質を追及するあまりにファイル形式が独自フォーマットであったと言うこだわりがコンシュマーに受け入れられず普及しなかった。

筆者は、2000年前後のソニーの技術力をもってすれば、様々な製品とインターネットをシームレスに繋いで利用することができたはずなのにそれをさせていないトップの責任は極めて重いと考えている。

売上及び純損益表

単位：億円

年度	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
売上高	39,906	45,926	56,631	67,555	68,042	66,867	73,148
純損益	▲2,934	543	1,395	2,221	1,790	1,218	168
年度	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
売上高	75,783	74,736	74,964	71,596	75,106	82,957	88,714
純損益	153	1,155	885	1,638	1,236	1,263	3,694
年度	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
売上高	77,300	72,140	71,813	64,932	67,955	77,673	78,000
純損益	▲989	▲408	▲2,596	▲4,567	415	▲1,284	▲500

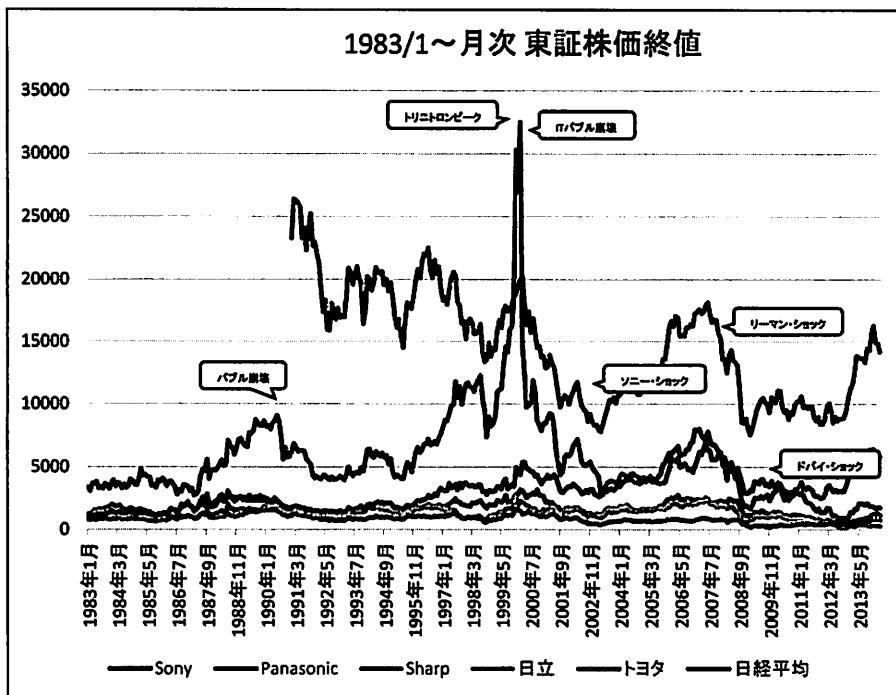
（ソニーの各年次Annual Reportより）

## 5. ソニーの歴代経営者

ソニーの歴代社長は、前田多門（1946/5～1950/10）、井深大（1950/10～1971/6）、盛田昭夫（1971/6～1976/1）、岩間和夫（1976/1～1982/9）、大賀典雄（1982/9～

1995/4)、出井伸之 (1995/4 ~ 2000/6)、安藤国威 (2000/6 ~ 2005/6)、中鉢良治 (2005/6 ~ 2009/3)、ハワード・ストリンガー (2009/4 ~ 2012/3)、平井一夫 (2012/4 ~ 現在) の10人である。

ソニーを中心にパナソニック、日立などの株価を下記にグラフ化した。ソニーの株価



の乱高下は、他の電機メーカーにはない傾向である。

創業者の井深大が社長の時代にトリニトロン管を開発、発売して一気に拡大路線を進んだ。技術力もあり、日本初や世界初の製品開発を目指していたようだ。この時代から既に多角経営を目指したと思われ、米国にCBS・ソニーを設立している。

3代目の盛田昭夫時代には、ベータ方式の家庭用VTRベータマックスを発売した。VHSとの戦いに敗れたもののVHS陣営から受け取るライセンス料は大きく本当に負けたというのか疑問だ。

4代目の岩間和夫は、爆発的に売れた初代ウォークマンを発売、ソニー・ブルデンシャル生命保険（現ソニー生命保険）を設立した。ベル研究所の研究報告間もないCCDに目を付け研究・開発させ、デジタルカメラに活かした功績は極めて大きい。在任期間半ばにして腸ガンで死亡したが、技術畠出身の彼が任期をまとうしていたら、彼が後継者の指名をしていたら今のソニーとは全く違うソニーが育まれていたと残念でならない。

5代目の大賀典雄は、人気のバスポートサイズのハンディカムを発売、CBSレコードグループとコロンビア・ピクチャーズ・エンタテイメントを買収した。東京芸術大学出身の音楽家でもある彼はソニーの音質にこだわりを持っていたが、何故彼が社長に指名されたのか、疑問が膨らむ。

6代目の出井伸之時代にDV規格の家庭用デジタルビデオカメラや今のイメージセン

シング技術に繋がる初代サイバーショットを発売した。1999.3 グループ従業員 17,000 人、製造拠点 20% 削減を実施した。「デジタル・ドリーム・キッズ」と言うスローガンを打ち出したが、経営トップとしてインターネットと製品のシームレスな接続を指示していないことに大きな疑問を感じる。

7 代目安藤国威時代にソニー銀行を設立、アイワを完全子会社化し、合併した。2003.10 グループ従業員 20,000 人削減、国内トリニトロン管から撤退した。2003年のソニーショックにより出井伸之会長と引責辞任した。(しかし、この時も出井会長は最高顧問・アドバイザリーボード議長に就任している)

8 代目中鉢良治時代にコニカミノルタのカメラ事業を買収、デジタル一眼レフ「α（アルファ）」シリーズを発売した。世界初となる有機ELテレビを発売し、トリニトロン管の生産を終了した。2005.9 グループ従業員 10,000 人、2008.12 グループ従業員 16,000 人を削減した。岩間以来の技術畠社長であったが、会長兼 CEO のハワード・ストリンガーが同時期にいたため彼本来の力が出せたとは到底考えられない。

9 代目ハワード・ストリンガーはジャーナリスト出身で全米 3 大ネットワークの一つ、CBS の元社長であった。いきなり会長兼 CEO に就任した 2005 年 6 月 22 日の株価は、3,890 円、時価総額は 3 兆 8,791 億円であったが、社長兼 CEO を退いた 2012 年 4 月 1 日の前日の終値は 1,704 円、時価総額は 1 兆 7,119 億円であった。2011 年 3 月期の役員報酬(ボーナス、ストックオプションを含む) の 8 億 1,650 万円は、全上場会社中、ゴーンに次いで第 2 位だった。この時社長は中鉢であったが、実質的な事業再編（2005.9 グループ従業員 10,000 人、2008.12 グループ従業員 16,000 人を削減）は、CEO にいたストリンガーの責任だ。就任中、赤字が続いたが、その後の収益改善の策もなく引退した。

10 代目平井一夫は、ソニーシティ大崎を売却して譲渡益 410 億円を得た。大賀の立ち上げたパソコン（VAIO）事業を売却、井深の立ち上げたテレビ事業を分社化した。さらに不動産、NS ビル・4 号館・5 号館を売却した。世界で圧倒的な競争力を持つがコンプライアンスに問題のあった医療技術のオリンパスに資本投入し提携した。2012.4 グループ従業員 10,000 人、2014.2 グループ従業員 5,000 人を削減した。

出井伸之時代の 1999 年 3 月以降ソニーは、6 回に及ぶ事業再編によってグループの従業員削減数は、68,000 人に上る。

さて、現役平井一夫社長が舵を切るソニーについて見てみる。彼は、過去にゲーム事業とテレビ事業を率いており、「（テレビ事業は）ソニーの DNA である」と言うほどであるが、2 事業とも 2014 年に入り事業再編をおこなった。創業時と異なり多角化が進んでいるためエレクトロニクス事業で赤字さえ出さなければ、ソニーとして連結で赤字になることはありえ無い。

その意味では彼の目指すエレクトロニクス事業の巻き返しは、1. モバイル、2. オーディオビジュアル、3. プレイステーションと関連ソフト（含ネットワーク）の 3 分野を黒字化することであり、製品として今のソニーの得意な分野ではある。敢えて言うなら、3 つのどの事業もコンシュマー向けの商品であるため確実に売れる製品作りが重要となる。

筆者は、オリンパスと提携して設立したソニー・オリンパスメディカルソリューション

ンズの医療機器製品（3D 対応、4K・8K 映像対応の内視鏡）の開発・販売は、企業取引であり、元来オリンパスのマーケットシェアの大きい分野であるため収益も大きくソニーの収益に大きく貢献できる分野であると考える。

## 6. まとめ

ストリンガーがCEOを退任した2012年6月の株主総会で彼の巨額報酬について、4期連続で赤字垂れ流し状態であったにもかかわらず4億4,950万円もの役員報酬を受け取っていたことがやり玉に挙がった。しかし報酬を返納することなど到底あり得なかった。

日本企業において社長が完全に経営から降りるのは、企業自体が完全に破綻、いわゆる倒産した場合だけと言える。どれだけ業績が悪く株主総会で問題となっても最終的には、社長職は引退、しかし会長や相談役に退くだけで院政をしいて実質経営に関わっているケースが殆どだ。これが元凶となって危機突破するためのイノベーションを起こせないでいる。これは、大企業病の典型的なケースだ。仮に完全に引退したとしても影響力のある人材が社長の片腕として残されており、大ナタをふるえない状況が作られているのが実態である。まさにソニーにおいても、歴代の社長が会長や相談役に退いて無言の圧力（有言かもしれない）をかけるためイノベーションが行われない。危機突破できないのは、この部分が大きく影響している。ソニーをはじめ日本企業の悪しき慣習を無くし、企業の舵取りにイノベーションを起こし企業危機を突破して欲しいと考えている人は決して少なくない。

円高が解消した今、平井社長にイノベーションでソニーの業績を急回復させ危機を突破して欲しいと強く願うのは決して筆者だけではあるまい。

（筆者は、修文大学短期大学部生活文化学科准教授、認定危機管理士）

### （参考文献）

- ・真壁昭夫（2013）「日の丸家電の命運」小学館
- ・野口悠紀雄（2013）「日本式モノづくりの敗戦」東洋経済新報社
- ・原田節夫（2012）「ソニー失われた20年」さくら舎
- ・亀井利明（2013）「危機突破学の展開」「実践危機管理」第27号、ソーシャル・リスクマネジメント学会
- ・汪忠平（2013）「製品アーキテクチャ、組織能力と市場競争」産研論集44・45
- ・亀井利明（2012）「危機管理と危機突破学」「実践危機管理」第26号、ソーシャル・リスクマネジメント学会
- ・藤井成秀（2012）「家電業界における日本企業の凋落」高知工科大学
- ・日経産業新聞 編（2009）「ソニーは甦るか」日本経済新聞出版社
- ・森田昭夫著 下村満子著・訳（2012）「MADE IN JAPAN」わが体験的国際戦略 PHP研究所
- ・日本経済新聞記事 2014年 2/5、2/22、4/1、4/16、5/2 より
- ・<http://www.nikkei.com/>
- ・<http://www.sony.jp/>
- ・<http://www.sony.co.jp/> ソニー Info/IR/financial/ar/Archive.html

竹本恒雄

## 1. はじめに

ストーカーとは、もともと獲物などに忍び寄るという意味で、英語の「stalk」からきている。その本来の意味から転じて特定の他人に対して執拗に「つきまとう行為」を行う人を「ストーカー」(stalker)と呼ぶようになった。当初は法律上の用語ではなかった。ストーカーの問題が増加し殺人事件にも発展する事件が発生したことからそのまま法律で定められた<sup>1)</sup>。

## 2. 「ストーカー規制法」の制定

平成11年10月2日に埼玉県桶川市で女子大生(当時21歳)が殺害された「桶川ストーカー殺人事件」の発生や、ストーカー行為事案の増加(平成11年・8,021件、前年比1,999件増)などで社会的に大きな問題となり、国会で審議され平成12年5月18日に「ストーカー行為等の規制等に関する法律」(以下、ストーカー規制法)が成立し、平成12年11月24日から施行された。

その後、平成13年12月16日に「長崎県西海市での2女性殺害事件」が発生し、警察における連携の不備等の対応の見直しの必要性が求められた。しかし、その後も平成24年11月6日に「神奈川県逗子市でのデザイナー女性殺害事件」などが惹起し、行為者が被害者に対して、これまで規制の対象外であった連続で電子メールを送信した後に犯行に及んだ事件が発生した。さらにストーカー事件の認知件数は増加しつづけ、平成24年中の認知件数は1万9,920件とストーカー規制法施行後最多となった。

このような実情に鑑み、ストーカー規制法の一部改正が行われ、電子メールを送信する行為の規制対象への追加、禁止命令等を求める旨の申出及び当該申出をした者への通知等、つきまとい等を受けた者の関与への強化、ストーカー行為等の被害者等に対する婦人相談所、その他適切な施設による支援の明記、禁止命令等をすることが出来る公安委員会等の権限拡大等の措置がとれるようになり、平成25年7月3日に公布、電子メールを送信する行為の規制に係る部分については、平成25年7月23日から、その他の部分については平成25年10月3日から施行された。

しかし、平成25年10月8日に「東京都三鷹市において女子高校生が元交際相手の男に殺害される事件」が発生し、警察等の措置に対して厳しい目が向けられる等、大きな社会問題となった。

社会的リスクが大きいこの種の事件の対応を一歩誤ると国民から信頼を損なう要因となり、被害者や親族等の安全確保を最優先とした積極的で適正な対応が要求されるところである<sup>2)</sup>。

### 3. 女子高校生殺害事件

#### (1) 事件の概要

- 平成 25 年 10 月 8 日午後 4 時 50 分ごろ、東京都三鷹市井の頭 2 丁目の住宅街で「若い女性が男に刺された」と 110 番通報があった。
- 警視庁三鷹署の警察官が現場に駆け付けたところ路上で倒れている若い女性を発見した。
- 被害者は犯行現場前の自宅に住む私立女子高校 3 年生の女子生徒（当時 18 歳）で、刃物で首など 5 か所を刺されており、搬送先の病院で 2 時間後に死亡し（失血死）が確認された。
- 警視庁では緊急配備し、現場から逃走した男の行方を捜索し、現場から約 600 メートル離れた三鷹市牟礼でズボンに血が付いた男を発見。職務質問した結果、犯行を自供したため午後 6 時 31 分に殺人未遂容疑で緊急逮捕した。
- 逮捕された男は「京都市右京区西極新明町・無職・A 男（21 歳）」で犯行を行ったことは「間違いない」と容疑を認めた<sup>3)4)</sup>。

#### (2) 事件に至った経緯

- 平成 23 年 4 月 · 交流サイト「フェイスブック」を通じて知り合う。
- 平成 23 年 12 月 · 両人交際を始める。
- 平成 24 年 9 月 · 女子生徒が留学を理由に別れ話しきり出し、米国に留学。  
A 男の携帯電話の着信拒否する。
- 平成 24 年 12 月 · A 男が知人を頼りに米国に行き、帰国。
- 平成 25 年 3 月 · 帰国した女生徒に対して、メールを一方的に送り付け復縁をアプローチする。  
· 復縁を断ち切られた A 男が嫌がらせメールや手紙を送り始める。
- 平成 25 年 4 月 · 女生徒が A 男の要求に応じ京都まで会いに行く。
- 平成 25 年 6 月 · 女生徒が A 男の携帯電話メールの着信を拒否する。  
· 女生徒の父親が「娘とはかかわらないで欲しい」と A 男の携帯電話で話し合う。
- 平成 25 年 7 月 · A 男が共通の友人に「殺してやる」「復讐してやる」などと嫌がらせメールを送信。
- 平成 25 年 7 月 22 日 · A 男が海外のアダルト動画共有サイトのアカウントを作成。  
復縁のために脅し始める。
- 平成 25 年 9 月 27 日 · A 男が京都の自宅から夜行バスで上京。
- 平成 25 年 9 月 28 日 · 東京到着。吉祥寺の雑貨店で「刃渡り 15cm」の包丁を購入。
- 平成 25 年 10 月 1 日 · 女生徒の自宅前や近くの駅周辺で A 男が連日待ちぶせ。
- 平成 25 年 10 月 4 日 · 女生徒の高校の担任にストーカー被害を相談。高校の最寄りの「杉並署」に行き相談。
- 平成 25 年 10 月 6 日 · A 男が女生徒との性行為動画を海外サイトへ投稿。

- 平成 25 年 10 月 8 日
- ・午前 9 時に両親と共に「三鷹署」を訪れストーカー被害を相談。
  - ・同署担当者がストーカー規制法に基づき A 男の携帯電話（事件後、知人の電話と判明）に 3 回にわたって掛けたが応答無し。留守番電話に、警察に連絡するようメモを残す。
  - ・午前 10 時、女生徒は高校に登校（3 ~ 6 時限目の授業を受ける）
  - ・午前 11 時、A 男は女生徒の家の 2 階から侵入。1 階の女生徒の部屋のクローゼットに入り待ちぶせ。
  - ・午後 4 時 30 分、女生徒が帰宅したのを三鷹署員が女性の安否確認のため電話連絡。女生徒応答。
  - ・午後 4 時 50 分、A 男がクローゼットから出て来て逃げる女生徒を包丁で刺す。
  - ・午後 5 時、自宅前で倒れていた女生徒を病院に搬送。
  - ・午後 6 時 31 分、A 男を殺人未遂容疑で逮捕。
  - ・午後 6 時 49 分、女生徒の死亡確認。

- 平成 25 年 10 月 10 日
- ・A 男を殺人及び住居侵入罪で東京地検に送致。東京地検が東京地裁に起訴<sup>3)4)</sup>。

#### 4. 事件処理をめぐる問題点と対応要領

##### (1) 事件処理上の問題点

- 警察庁では、事件発生後、事件処理上問題があったとして、警視庁に検証することを指示した結果、
- 警察への相談に対する対応の不充分性
  - 警察署間の連携の欠如
  - 被害届の不受理
  - 被害者および関係者の保護への欠如
  - 被疑者の身柄確保の欠如
- 等、危険性判断の欠如や組織的対応に不備があったと検証した。

##### (2) 対応要領

- 警察庁では、今後の対応要領として、
- ア、危険性・切迫性の見極め（緊急性・反復性・潜在性等）
  - イ、迅速かつ積極的な事件化
  - ウ、被害者等保護の徹底
  - エ、組織的な対応の徹底
  - オ、行為者に対する指導・警告の実施
  - カ、被害者の意思決定支援手続の実施
  - キ、各自治体と連携した避難場所の確保

ク、ストーカー・DV特別対策部門の新設（対策室・本部・隊等～警視庁、1月6日80人・大阪1月24日28人の体制設置等）

等を行うことを各府県警察に指示し、「ストーカー規制法等の在り方に関する有識者検討会」（平成25年11月1日開催・15人で構成）の開催を行っている<sup>4)</sup>。

### （3）今後の課題

4月1日から試験実施している「加害者治療」を行う。加害者にストーカー規制法に基づく警告をした際などに警察が精神科医の受診を促す。

強い殺意を持ち、自殺を覚悟する加害者もあり、摘発や警告だけでは十分な抑止効果は得られない。警察が加害行為を把握した段階で加害者の心理状態を改善することが必要であるとされる。

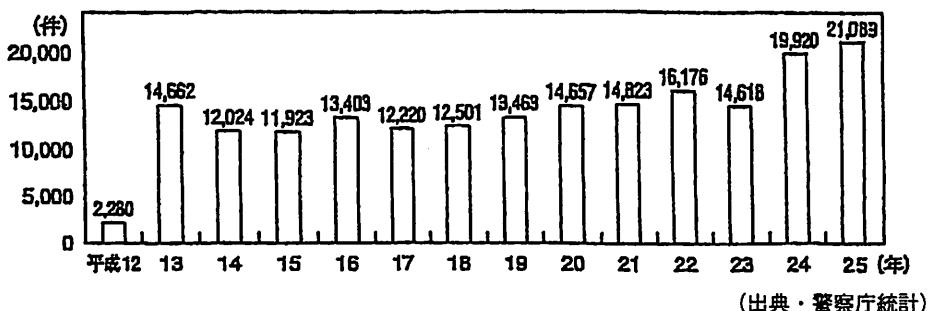
## 5. ストーカー事案の対応状況

警察庁がまとめた「平成25年中のストーカー事案の対応状況」（要旨）は、次のとおりである<sup>5)6)</sup>。

### （1）認知件数

平成25年中の認知（被害）件数は2万1,089件で、前年に比べ1,169件（5.9%）増加し、平成12年11月の「ストーカー規制法」施行以降最多となった。

ストーカー事案の認知件数の推移



（出典・警察庁統計）

### （2）対応状況

検挙件数は1,889件で、前年に比べ116件（6.5%）増加した。

内訳は、刑法・特別法の適用による検挙が1,574件（前年比70件・4.7%）、ストーカー規制法違反検挙が402件（前年比51件、14.5%増、うち87件が刑法などと重複適用）でいずれも法施行後最多となった。

刑法・特別法の検挙では、脅迫が286件で最も多く、以下、住居侵入263件、傷害227件、暴行153件などの順で、殺人2件、殺人未遂13件で前年の5倍であった。

ストーカー規制法違反では、電子メールの連続送信を含む事実での検挙件数（ストーカー規制法の一部改正、平成25年7月23日施行以降）が43件であった。

ストーカー規制法に基づく対応についてみると「警告」が2,452件（前年比168件・7.4%増）、「禁止命令」が103件（前年比34件・49.3%増）で、いずれも法施行後最多となっ

た。このうち、電子メールの連続送信に係る事実による警告が143件、禁止命令が8件、被害者の居所・行為者の住所地・行為地を管轄する警察または公安委員会による警告が95件、禁止命令等が4件、警告申出人の申出を受けて禁止命令の実施は30件であった。

また、警察本部長等の「援助」は6,770件（前年比2,285件・50.9%増）であった。

内訳は、被害防止措置の教示が1,884件、被害防止に資する物品の教示または貸出が704件、被害防止交渉に関する助言は365件であった。

このほかの対応としては、被害者への防犯指導が1万9,005件（前年比2,552件・15.5%増）、行為者への指導警告が9,199件（前年比1,789件・24.1%増）であった。

### （3）被害者・行為者の状況

被害者は、女性が1万9,053件で90.3%を占め、年齢は20歳代が7,180件で34.8%を占め最も多く、以下、30歳代27.5%、40歳代18.2%、10歳代9.4%などの順であった。

行為者は、男性が1万8,316件で86.9%を占め、年齢では30歳代が5,377件で25.5%を占め最も多く、以下40歳代（4,467件・21.2%）、20歳代（4,057件・19.2%）の順であった。

行為者と被害者の関係では、交際相手（元含む）が1万0,933件で51.8%を占め最も多く、以下、知人・友人・勤務先の同僚・職場関係者等が11.5%、配偶者（内縁・元含む）が9.1%などの順であった。

一方、被害者側が加害者と面識がない事案も5.8%あった。

動機は、ストーカー規制法に抵触する動機が1万9,426件で、うち好意の感情が1万4,341件、好意が満たされず怨恨の感情が5,085件であった。

また、ストーカー規制法に抵触しない動機は526件で、うち、その他怨恨の感情が159件、精神障害（被害妄想を含む）が78件などであった。

## 6. ストーカーの精神状況

ストーカー事案も、比較的軽度なストーカーもあれば殺人に至る程度のストーカーもあり、この精神状況や行動内容に応じて、ストーカーには3段階の判断指標があるといわれている<sup>7)</sup>。

### （1）「リスク」（危険の可能性）

「会いたい・やり直したい」などと言ってくる。このレベルのストーカーには、断ればきっぱりと諦める人もいれば、諦めきれない人がおり、それがまた更なるストーカー行為として発展していく～話し合いは人がいる場所です。2人きりにはならない。

### （2）「デンジャー」（危険度）

「約束を守れ、会えないなら死ぬ」などと言ってくる。一気にストーカー行為がより悪化していく可能性が高いといわれる～第三者の介入が必要であり、警察・学校・学校カウンセラーなどに相談する。ストーカー規制法による警告をする。

### （3）「ポイズン」（犯罪レベル）

「殺してやる、写真をばらまく」と言ってくる。ここからは犯罪レベルである。身の危険が出てくる。相手が逆上して殺害行為に及ぶ場合がある。ストーカーの精神状

態・危険行為が爆発する可能性がある～警察への申告・知人宅やホテルに避難する・警察に被害届を出し相手の摘発を求める。

## 7. ストーカーの類型別病態心理

村上千鶴子医学博士は精神障害の類型別病態心理を、次のように区分されている<sup>1)</sup>。

- (1) パラノイア型 = 妄想性障害・色情型・特定不能型・被害型
- (2) 単純脅迫型 = 犯罪性が高く現代に多い。恋愛破綻型・復讐型で背景に反社会的人格障害
- (3) 精神病型 = 統合失調症・器質性精神障害・気分作用物質乱用
- (4) 自己愛・強迫型 = 軽度の妄想性人格障害・自己愛性人格障害・強迫障害・適応障害・認知障害
- (5) コミュニケーション障害型 = 相手への適切な距離が保てない。相手に適切に接触できない。侵害的行動をとる。

## 8. ストーカー事案の特徴

恋愛感情等のもつれに起因するストーカー事案について次のような特徴がみられる<sup>5)</sup>。

- (1) 事態が急展開して重大事件に発展（エスカレート）することが大きいこと。
- (2) 被害者だけでなく親族等にも被害が及ぶおそれがあること。
- (3) 執拗・反復・継続して行われること。
- (4) 被害者に事件被害者としての意識が希薄。（一時的な保護は求めるが、事件化には消極的）であること。
- (5) 継続的対応が必要（事件化しても必ずしも事案の全面解決には至らない）であること。

## 9. ストーカー行為に対する適用法令

特定の人に対して恋愛感情をいだき、それを相手に伝えるなど外部に表明し、相手に被害を与えた場合、法令により制限（処罰）される。

- 刑法による制限=住居侵入罪（第130条前段）、不退去罪（第130条後段）、信書開封罪（第133条）、強制わいせつ罪（第176条）、強姦罪（第177条）、準強姦罪（第178条）、殺人罪（第199条）、傷害罪（第204条）、暴行罪（第208条）、監禁罪（第220条）、脅迫罪（第222条）、強要罪（第223条）、名譽毀損罪（第230条）、侮辱罪（第231条）、窃盗罪（第235条）、恐喝罪（第249条）、器物損壊罪（第261条）等
- 軽犯罪法による制限=軽犯罪法（第1条）凶器携帯の罪（2号）、侵入用具携帯の罪（3号）、窃取の罪（23号）、追隨の罪（28号）
- ストーカー規制法による制限=つきまとい等（第2条）
- DV防止法による制限=保護命令違反（第29条）
- 銃砲刀剣類所持等取締法による制限=所持禁止の罪（第3条）
- 迷惑防止条例による制限=粗暴行為の禁止罪（第5条）

## 10. ストーカー規制法の要旨

「ストーカー」は一般に他人に対して嫌がらせを加えようとする、あるいは実際に嫌がらせを加える一連の行為である。ストーカー規制の要旨は、次のとおりである<sup>8)</sup>。

### (1) 目的（第1条）

ストーカー行為を処罰する等、ストーカー行為に必要な規制を行うとともに、その相手方に対する援助の措置等を定めることにより、個人の身体・自由及び名誉に対する危害の発生を防止し、あわせて国民の生活の安全と平穏に資することを目的とする。

### (2) 定義（第2条）

○「ストーカー行為」とは、（第2条2項）

同一の者に対し「つきまとい等」（第2条1項1号から8号）を反復すること。

○「つきまとい等」とは（第2条1項）

特定の者に対する恋愛感情その他の好意の感情またはそれが満たされなかつことに対する怨恨の感情を充足する目的で、当該特定の者またはその配偶者・直系若しくは同居の親族・その他当該特定の者と社会生活において密接な関係を有する者に対し、1号から8号のいずれかの行為をすること。

### (3) 「つきまとい等」の行為類型

1号・つきまとい・待ち伏せ・見張り・押し掛け等の行為

2号・その行動を監視していると思わせるような事項を告げる行為

3号・面会・交際その他の義務のないことを行うことを要求する行為

4号・著しく粗野または乱暴な言動をする行為

5号・電話をかけて何も告げず、または拒まれたにもかかわらず、連続して電話をかけもしくはファクシミリ装置を用いて送信する、若しくは電子メールを送信する行為

6号・汚物・動物の死体その他の著しく不快または嫌悪の情を催させるような物を送付し、またはその知り得る状態に置く行為

7号・その名誉を害する事情を告げ、またはその知り得る状態に置く行為

8号・その性的羞恥心を害する事項を告げ、若しくはその知り得る状態に置き、またはその性的羞恥心を害する文書・図面その他の物を送付し若しくはその知り得る状態に置く行為

### (4) 罰則関係

○ストーカー行為罪（第13条）

ストーカー行為を行った者は、6か月以下の懲役または50万円以下の罰金

○禁止命令違反罪（第14条）

禁止命令後にストーカー行為を行った者は、1年以下の懲役または100万円以下の罰金

○禁止命令違反罪（第15条）

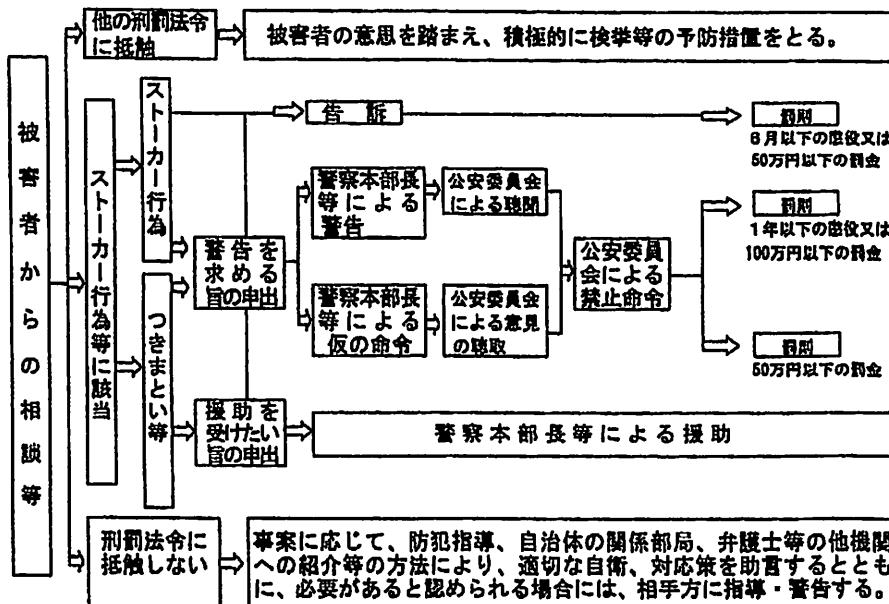
禁止命令後につきまとい等を行った者は、50万円以下の罰金

## (5) ストーカー行為の対応手続き

ストーカー規制法による対応手続きは、次のとおりである。

- ① 警察に相談・申告・告訴（被害届）
- ② 警察が「警告」（第4条）
- ③ 警告に従わない場合、公安委員会が聴聞を行い「禁止命令」（第5条）
- ④ 緊急に必要がある場合、「仮の命令」（第6条）
- ⑤ 警察の「援助」（第7条）～装備資器材の貸与等
- ⑥ 国・地方公共団体・関係事業者等の「支援」（第8条）
- ⑦ 罰則（第13条・第14条・第15条）

### ストーカー行為への対応手続



(出典・警察庁資料)

## 11. ストーカー事案の被害防止措置

ストーカーによるつきまとい等の行為があった場合は、1人で悩まず、信頼できる第三者や警察などに相談することが必要である。被害防止の措置については、次のとおりである<sup>10)</sup>。

### (1) 基本的な被害防止措置

- 相手方に対して拒否の意思を告げていない場合は、速やかに明確な拒絶の意思を表示する。
- 警察等に相談・申告する。
- 非通知電話や迷惑メールの防止対策を講ずる。
- 友人・家族等への協力を求める。
- 相手の呼び出しには応じない。

○緊急時の110番通報（110番緊急通報登録システム）への登録を行う。

○住民基本台帳制限制度を活用する。

**(2) つきまとい行為に対しての被害防止措置**

○通勤・通学コースを変更する。

○明るい道・人通りの多い道を利用する。

○家族・知人による送迎を検討する。

○防犯ブザー等防犯機器を携行する。

○緊急の場合、民家・コンビニ等の店舗へ逃げ込み助けを求める。

○押し掛けに対し、自宅施錠の強化・勤務先関係者への協力を依頼する。

**(3) 監視行為に対しての被害防止措置**

○電話を着信拒否する。電話番号を変更する。

○多機能電話機・ナンバーディスプレイ機能付電話に変更する。

○留守番電話機能を利用する。

○パソコンや携帯電話のメールの場合は、メールアドレスを変更する。

○電話の場合は、拒否の意思・警察に相談している旨を告知し、余分な話しをしないで電話を切断する。

○防犯カメラ・ドアスコープカメラ等を設置する。

○家の中が見えないように工夫する。

**(4) 面会・交際等の要求行為に対しての被害防止措置**

○はっきりと拒否の姿勢を示し、一人で絶対に会わない。

○信頼できる人に相談する。

○電話・パソコンの場合は、上記同様に被害防止措置の指導をうける。

**(5) 著しく乱暴な言動等の行為に対しての被害防止措置**

○危険を感じたときは、迷わず一時避難の措置を検討する。

○防犯ブザーや携帯電話で助けを求めたり民家・コンビニ等の店舗へ逃げ込む。

○110番通報する。

**(6) 無言電話等の行為に対しての被害防止措置**

○電話会社に相談する。

○電話の場合、ナンバー・リクエスト、迷惑電話おことわりサービス、二重番号サービス等を利用する。

○携帯電話のメールの場合、メール着信拒否、シークレットコード登録設定に変更する。

○携帯電話の着信拒否する。

**(7) 汚物等を送付する行為に対しての被害防止措置**

○すぐに警察に届ける。

○届いた時間と内容等を記録しておく。

○送り主不明な届け物等は受け取りを拒否し、または開封せずに送り返す。

#### (8) 名誉を傷つける行為に対しての被害防止措置

○状況を記録し、中傷ビラ・インターネットを利用した文書等はすべて保管（保存）しておく。

○最寄りの警察署等へ通報等する。

#### (9) 性的羞恥心を害する行為に対しての被害防止措置

○郵便受けを施錠するなど住所・電話番号・メールアドレス等の個人情報の管理を慎重に行う。

○送りつけられたものを警察に届ける。

#### [参考文献]

- (1) 村上千鶴子著「ストーカー」(2000年) 駿河台出版、14ページ
- (2) 小島妙子著「DV・ストーカー対策の法と実務」(2011年) 民事法研究会、147ページ～176ページ
- (3) 産経ニュースホームページ「三鷹女子高校生殺害で警視庁が検証」(2013年6月19日)  
産経新聞社
- (4) 毎日新聞他各紙「三鷹女子高校生ストーカー殺人事件」関連記事 (2013年10月9日以降)
- (5) 警察庁生活安全局・ホームページ「平成25年中のストーカー事案及び配偶者からの暴力事案」(2014年3月20日)
- (6) 国家公安委員会・警察庁編「平成25年版警察白書」(2013年) 日経印刷、36ページ～45ページ
- (7) P・E シューレン、M・パテ、R・パーアル共著、詫摩武俊監訳「ストーカーの心理」(2003年) サイエンス社、30ページ～35ページ
- (8) 高井良治著「ストーカー行為等の規制等に関する法律の一部改正及び配偶者からの暴力の防止及び被害者の保護に関する法律の一部改正について」警察大学校編集(2014年) 立花書房、64ページ～86ページ
- (9) 檜垣重臣著「ストーカー規制法概説（改訂版）」(2011年) 立花書房
- (10) 警察庁・ホームページ「ストーカー・配偶者からの暴力事案を始めとする恋愛感情等のもつれに起因する暴力的事案の対応」(2014年3月)

（筆者は関西大学社会安全学部・非常勤講師、認定危機管理士）

# 《第2共通論題》 ストーカーと危機管理 —ストーカー犯罪を生む個人的・社会的因素—

平 岡 豔

## はじめに

平成25年中のストーカー事案の認知件数は21,089件（前年比+1169件）とストーカー行為等の規制等に関する法律（以下「ストーカー規制法」という。）が制定され、規制が強化されたにも係わらず増加を続けているが、この種事案の8割はストーカー規制法等による警察の警告等の措置によって治まるが、後の2割の中には返って逆上して重大事件に発展する恐れのある事案も内蔵しており、医学的心理的治療を施す必要があるとしている<sup>1)</sup>。児童虐待、ネグレクト、ドメスティック・バイオレンス（以下「家庭内犯罪」という。）、陰湿ないじめ、ストーカー犯罪など見近な人々の間で起っている暴力犯罪、動機不可解な無差別殺人事件などが続発し、世間を震撼させている。その背景には、「人との関わり合いが十分持てず、成人年齢を超えて社会とうまく適応できない、自立できない、精神的に大人になりきれない若者、すなわち、「非社会性」<sup>2)</sup>に基づき社会性を逸脱した行為（以下「非社会性に基づく行為」という。）を起こしそうな多数の予備軍が存在している。

ストーカーによる重大事件も、「非抑止型」若者の非社会性に基づく行為としてあらわれており、これらの犯罪を抑止するためには、ストーカー規制法等による対応だけでは不十分であり<sup>3)</sup>、これらの犯罪を生み出している若者の非社会性及び非社会性に基づく行為を促す個人的・社会的要因やそれを防禦する要因を見つけ出し<sup>4)</sup>、介入・支援策について検討・実施する必要があると考える。

## 1. 平成期の犯罪情勢の悪化と犯罪対策（政策）の基本的考え方の変化

### （1）平成期の犯罪情勢の悪化

バブルの崩壊が起こった平成8年頃から急激に増加した全国の全刑法犯認知件数は、

1) NHK「論点・視点 ストーカー加害者治療に重点 福井裕輝」(26.4.16)

2) 非社会性とは、「社会システムが前提とする社会性を持たない現象で、例えば、働く意欲を持たない、短期離職の膨大、家族外で社会関係が構築できない、長期性愛関係や友人関係を構築しにくい、社会関係維持に不可欠な感情の制御ができない、こうした感情が働かないなどの現象で様々である。（若者を、社会性を持った大人に育てるための方策について（意見具申）東京都青少年問題協議会 20.11.2、以下「都青協意見」という。P3）

3) 平成24年11月に神奈川県逗子市で発生したストーカー殺人事件では、警察として、可能な限りの対策を行ったにもかかわらず、執行猶予付有罪判決を受けて釈放された加害者によって殺害されるという最悪の結果となっている。

4) 生涯に持続する「しつこさ」は、極度の活動症や認知の欠陥、気まぐれ、怒りを抑制できないことと深く結びついているといわれており、児童や少年期のある種の馴染めない行動を経て、社会性を損なう行為に至り、成人になって起こることは稀れであるといわれており、早い段階でその兆候を把握し対応する必要がある。

（少年非行の防止：他機関連携による日本の平穏の維持（渥美東洋：警察政策（以下「政策」という。）14巻 P204）

平成14年に約285万件とピークを記録したが、国を挙げての犯罪対策（政策）が功を奏したのか、現在、平成8年以前の水準まで減少している。この増加現象を「平成期の犯罪情勢の悪化」と称しているが、グローバル化の進展による来日外国人による組織的犯罪、少年による街頭犯罪、不況による財産犯罪の激増などによる犯罪の量的増加をもたらしただけでなく、「家庭内犯罪」、ストーカー犯罪、動機不可解な無差別殺人事件、振り込め詐欺事件、サイバー犯罪など新しい形の犯罪の発生が目立つなど犯罪の質的変化・複雑化を示している。この量的増加と質的変化は我が国の治安対策に大きな影響を与え、従来の犯罪対策（政策）の基本的考え方を大きく変化させている。

## （2）犯罪対策（政策）の基本的考え方の変化

### ア 犯罪原因論から犯罪予防論へ

犯罪者を検挙し社会から隔離・矯正し社会復帰させることによって治安の維持を図る法執行機関を中心とした犯罪対策いわゆる犯罪原因論<sup>5)</sup>に代わって、事前に犯罪を予防することによって治安の維持を図ろうとする犯罪予防論<sup>6)</sup>が重視されてきており、「平成期の犯罪情勢の悪化」対策として、政府・犯罪対策閣僚会議が示した「犯罪に強い社会の実現のための行動計画」（平成15年12月）、各都道府県で制定された「生活安全条例」等のなかにも、犯罪予防論である「状況的犯罪予防論」や「社会的犯罪予防論」に立脚した施策が多く取り入れられている。

イ 社会的犯罪予防論の実践としてのコミュニティを中心に据えた問題指向型警察活動の推進  
社会的犯罪予防論は、「ある者に犯罪の契機を与えるのは、個人的社会的要因であり、その要因は、家庭環境、学校との関わり合い、仲間の影響、道徳的価値、文化的影響等、個人的、社会的、時代的要因が重層して作用しており、その要因を見つけ出し、介入することによって犯罪を未然に防止しようとする考え方（少年犯罪に対する2つの予防：守山 正：政策6巻P96。）」で、状況的要因だけでなく、直接、犯罪企図者の犯行に影響を与えると思われる個人的・社会的要因の除去・改善が必要であり、介入は兆候など早期の段階で行うことの重要性を指摘している<sup>7)</sup>。その手法としては、地域社会が抱える問題として、コミュニティを中心に据え、そのニーズに応える形で地域社会が抱える問題に対して、行政・企業・地域住民等の他機関が協働で問題解決に取り組む「問題指向型（解決型）警察活動の推進」が必要であるとしている<sup>8)</sup>。

5) 犯罪原因論 加害者が犯行に至った原因を事後的に究明して犯行原因を改善・除去する。（社会安全政策論の考え方：小林良樹：「政策」13巻P125）

6) 犯罪予防論（犯罪機会論） 犯罪の発生を事前に抑止する。犯罪の機会を与えないことが犯罪予防や犯罪未然防止の核心であるとする。・「犯罪原因論から犯罪予防論」へ、「事後対応から事前対応へ」、「犯罪者重視から被害者重視へ」と大きなパラダイム・シフトが見られる。（同上 P128）

7) 剥れ窓の理論の適用であり、犯罪の悪化という大きな変化は、秩序違反行為の放置という小さな変化から始まると考えており、特に、少年非行、家庭内暴力事案などは兆候の段階など早期介入が必要とされている。

8) コミュニティを中心に据えた問題指向型警察活動 コミュニケーション構築のための前向きな社会的活動を促進し、そこに住む人たち・多機関が連携を図りながら、自分のまち、ストーリーに愛着を持ち、領有感をもって、そこで起こるいろいろな問題を自分の問題として解決し、問題に指向した警察活動の推進し、解決を図る手法。

この考え方は、ストーカー犯罪対策としても言えることで、ストーカー犯罪を促す要因として、個人的・社会的各種要因が重層的に作用していることから、様々な角度から介入・支援策が検討されなければならないと考えられている。雇用制度、教育制度の改革や情報通信の規制などの広く共通する社会的要因の改善については、国または都道府県レベルで立法等の措置を含めて検討する必要があるが、一般的には、地域の問題として、警察をはじめ、地域住民、事業者や行政機関など関係機関などが協働し、それぞれの専門性を生かして、一体となってきめの細かい対応をする必要があるといわれている。

## 2. ストーカー犯罪等を促す個人的・社会的要因

個々のストーカーによる重大事件について、犯行に影響を与えたと思われる個人的・社会的要因を見るとき必ずしも一様でないが、人間関係が希薄で社会性が無く、自分勝手で自己抑止力が乏しく、しつこく暴力的な性格という「非抑制型」の若者の非社会性に基づく行為ではないかと伺われる場合が多い。若者の社会化を阻害する個人的・社会的要因、社会化を促す要因を洗い出し介入・支援策を検討する必要がある。

若者の社会化を阻害する個人的・社会的要因として次のようなことが考えられる。

- 戦後、個人主義思想のもと家族・親族、地域、職域における人間関係や公の利益が軽視された結果、それぞれの共同体における人間関係が希薄となり、我が国特有の「恥の文化」が喪失するとともに、社会全体のモラルや犯罪への抑止力が著しく低下した。また、産業構造の変革、都市化の進展等により、都市への人口集中がおこり、団地・郊外へと核家族化が進んだ。都市部では地域や家庭の相互扶助関係が希薄化し、農村部では過疎化が進行、伝統的な大家族制度や近隣関係の中で培われてきた「人と交わるうえで必要な習慣、社会で生きていく知恵、求められるルールやモラルなど」の伝承が行われなくなった。
- 受験を中心とした知識教育偏重と過度な競争が、自己中心的で他人に対する思いやりのない人間性を形成するとともに、落ちこぼれや居場所を失った若者に不登校やいじめ、引きこもりなどの「非社会性」といわれる現象を生じさせている。また、少子化のもと、父親不在、母親中心のしつけは子どもに対し過保護、過干渉となりがちとなり、結果的に自発性、自己決定力の低下、反抗的な態度を招いている。
- 情報化社会の進展による性や暴力など過激な情報の氾濫、匿名性の高いサイバー空間のなかでツイッターや掲示板等による無責任で安易な人間関係の醸成が、社会的弱者である子供や女性の対する強制わいせつなど性犯罪の増加や児童買春、児童ポルノ、ドメスティック・バイオレンスやストーカー犯罪等暴力事案を引き起こしている。また、性の解放、性行動の低年齢化による10代での出産、両親の離婚、別居、片親など欠損家庭の増加が親による児童虐待やネグレクトなどを引き起こすとともに、若者の健全な発育に影響を与えている。
- グローバル化と経済成長の低迷を受け、利益重視による経営合理化の一環と進む中で、終身雇用制や年功序列型賃金体制が崩壊、アルバイトや非正規社員の増加など雇用

関係を複雑化し、若者の将来の見透を不確実にし、働く意欲を奪い、従来企業等が有していた社員との濃密な人間関係や会社に対する忠誠心を希薄化し、企業共同体による社員への統制力を喪失させおり、また、フリーターや無業者の増加を招いている。

### 3. 「非社会性」を促す個人的・社会的要因を改善するための介入・支援策

安定した精神構造の醸成は発達の早期ほどいいとされていることから、若者の問題行動に影響を与える個人的・社会的要因に早期に介入・支援することによって、その健全な発展を促し、「非社会性」に基づく行動を予防しようとする試みが始まっている。「若者を、社会性をもった大人に育てるための方策について」（社会の絆の回復を目指して：「都青協意見」）は、正にこの問題に対して、東京都が実施すべき対策を次のように提言している。

#### ◎ 当面取り組むべき対策

- 若年者に対して個別に向き合う相談・支援窓口を設ける。
- 子どもに、集団生活や野外活動を通じて心身を鍛錬する機会を持たせる。
- 成長過程に応じた子供との接し方について、情報発信し啓発活動体制を整える。
- 妊娠時から継続的な育児支援を行うための人材を育成し、連携を構築する。

#### ◎ 中・長期的課題の解決の方向性

- 社会が人々を阻害しない状態（社会的包摶性）を取り戻し、人々の相互扶助を再構築する。
- 家族、親子、夫婦の在り方について多角的な視点を提示する。
- 社会の絆の中で、子供たちに将来の幅広い可能性を示唆する。
- 無業者やフリーターが継続的な就業に至るための方策を検討する。
- ニート問題の正しい理解に立った社会全体での「自立支援」を考える。

これらを参考としながら、若者の非社会化を阻止し、ストーカー行為等反社会的行動を起こさせないようにするための非社会化を促す個人的・社会的要因の改善のための介入・支援策について検討する。

#### （1）情報の共有化と早期段階での介入・支援

市町村をはじめ、学校、病院、保健所、民生委員、警察など若者の問題に向き合う関係機関が問題意識をもって、相談受理などそれぞれの役割を通じて「非社会性」及びそのおそれのある若者を把握し、その情報をお互いに共有し、協働して早期にその改善のための介入・支援策を実行する。特に、家庭に対する支援は、早い段階から子供の成長段階に合わせ、母親の子供に対する接し方、しつけ方等きめの細かい支援を行っていく必要があるといわれている（「都青協意見」P32 参考）。

#### （2）地域社会における社会的包摶機能の復活

少年の社会化には、地域、学校、家庭の置かれた状況が大きく影響を与えるといわれる。

地域の社会的紐帶が強く、地域への矜持、所属意識がみられる地域ほど一般に犯罪率は低いといわれている。防犯ボランティアなどのによる防犯パトロール、子供の見守りなど具体的な活動を通じコミュニティ活動を活発化し、地域社会で失われた絆を再構築する。また、地域住民としての意識を涵養させる仕組みをつくり、自己が所属する地域への愛着心を育て、地域の社会的包摂機能の回復を図る必要がある。

### (3) 多機関などと連携した問題指向型警察活動の展開

この種犯罪は予防が重要であるが、予防活動、秩序違反行為への対応は警察のみで行えるものでない。「非社会性」のある若者を生み出している個人的・社会的要因を洗い出し、その改善のために、警察をはじめ行政、地域住民・事業者や他関係機関などと協働し問題に対応していく必要がある。社会福祉協議会など既存の組織・団体への働きかけと同時に、目的にあったボランティア活動等住民の自主的な活動を促進し、問題のある若者やその家族に対するきめ細かい支援などが行えるような環境作りが必要である。

### (4) 企業が有していた濃密な関係を再構築し、若者に働く意欲を与える。

行き過ぎた経営の合理化を見直し、企業が持つステークホルダーに対する社会的責任を自覚し、従業員が将来に希望が持てるような雇用関係や賃金体制を構築するとともに、従来、企業等が有していた社員との濃密な人間関係を復活させ、若者に働く意欲を与えていく必要がある。

### (5) 青少年が安全に安心してインターネットを利用できる環境の整備

一人一台の携帯時代、インターネットが提供するサーバー空間は、若者にとって家族、地域、学校に代わる包摂機能を果たしている第4空間といわれ（「都青協意見」P21参考）、軽い人間関係や匿名性、仮想現実が若者たちをひきつけられている。若者にインターネットの正しい活用方法を教育するとともに、ネットの持つ利便性を認めつつ、これをコントロールすることによって弊害の少ないものに作り上げていく必要がある。

### (6) 個性を伸ばす教育の充実と青少年の健全育成の促進

青少年はそれぞれ個性を有しており、現在のような一貫した知識教育偏重のみでなく、それぞれの個性・能力を伸ばすことができるような教育課程を用意する必要があるのでないか。また、忍耐、協力、貢献、意思疎通など社会性を涵養するのに不可欠な特質が得られるよう、子供たちを一定期間、家族から離れた野外活動や集団生活を体験することによって、自分の力で生活することの意義を体感する取り組みを促進する（「都青協意見」P32参考）。

## 結 び

「若者を、社会性をもった大人に育てるための方策について」は、その結びで「最近の日本の心の問題は世界最悪と言いたくなるような状況である。母親の子育てノイロー

ぜ、うつ病者の増加、幼児虐待の増加、少年の再犯率の増加、家庭暴力、いじめ、性の低年齢化など挙げたらきりがない。自殺者も3万人を超えたままである（「都青協提言」P39）。」といわれている。

戦後70年、経済的繁栄を追い続け、経済や社会の合理化を求め続けるなかで、我が国の伝統的な心の絆を見失い、「人生は何よりもお金が大切だ。」と考える若者たちが多い<sup>9)</sup>という現実を作り出してしまった。これをどうにかしなければ我が国の明日はないのではないか。

### 参考文献

- 1) 少年非行の防止：他機関連携による日本の平穏の維持（渥美東洋：政策14巻P198）
- 2) 東京都における青少年及び治安に係る総合対策の推進（青山彩子：政策12巻P131）
- 3) 社会安全政策論の考え方（小林良樹：政策13巻P125）
- 4) 少年犯罪に対する2つの予防（守山正：政策6巻P96）
- 5) 若者を、社会性をもった大人に育てるための方策について（社会の絆の回復を目指して）：東京都青少年協議会第27期の意見具申
- 6) ストーカー行為等の規制に関する法律の一部改正について（高井良活：警察学論集67巻2号）
- 7) 平成25年中のストーカー事案及び配偶者からの暴力事案の対応状況について（警察庁生安局・刑事局）
- 8) 「ストーカー病—歪んだ妄想の暴走は止まらない」：光文社 精神科医 福井裕輝

（著者は、NPO法人大阪府防犯設備士協会事務局長、認定危機管理士）

---

9) 「人生は何よりもお金が大切だ。」と考える日本の高校生は40%で世界1番である。（「都青協提言」P39）

# 《第2共通論題》 ストーカーと危機管理 —ストーカー事案の刑事政策その現状と課題—

松 下 義 行

## はじめに

昨年の全国の刑法犯罪認知総数は、約132万件で11年連続の減少、とりわけ殺人は、938件（前年比92件減）と戦後最少を更新するなど数値的な治安は良くなっている。犯罪が減少傾向にあるなかで、ストーカー事案は増加している。

ストーカー事案については、後述の「桶川ストーカー殺人事件」を契機に、2000年に「ストーカー等の規制等に関する法律（以下「法」という。）」が制定・施行され、またその後の事件過程で問題となった法の不備も改正された（昨年10月施行）が、殺人などの重大事件に発展する例が後を絶たず、安全・安心と感じる体感治安を悪くしている。

### 1. ストーカー事案の概況（警察統計資料による）

#### （1）ストーカー事案認知件数の推移と被害者の性別

年	2009	2010	2011	2012	2013
件数	14,823	16,176	14,618	19,920	21,089
（うち男性）	(1,390)	(1,645)	(1,506)	(2,518)	(2,036)

昨年は法施行後最多を更新。被害者は女性が約9割、男性が約1割。

#### （2）被害者と行為者（加害者）の年齢構成（2013年の統計分析。以下同じ）

年代	10代	20代	30代	40代	50代	60代	70代	不詳
被害者%	9.4	34.8	27.5	18.2	6.3	2.7	0.8	
行為者%	3.7	19.2	25.5	21.2	9.9	6.6	2.5	11.5

被害者は20～30代が多く、行為者（加害者）は20～40代と幅広い。

#### （3）被害者と行為者（加害者）の関係及び動機

交際相手や配偶者関係が約6割を占め、動機は、法に抵触する「好意の感情」や「好意が満たされない怨恨」が、92.1%を占める。

- ・交際相手（元交際相手を含む） 51.8%
- ・知人・友人 11.5%
- ・勤務先同僚・職場関係者 9.9%
- ・配偶者（内縁・元を含む） 9.1%
- ・面識なし 5.8%
- ・その他 5.1%

・関係（行為者）不明	4.7%
<b>(4) 行為形態別発生状況（複数計上）</b>	
・面会・交際の要求（3号行為）	11,034件 (52.3%)
・つきまとい・待ち伏せ等（1号行為）	10,854件 (51.5%)
・無言電話・連続電話やメール（5号行為）	6,554件 (31.1%)
・乱暴な言動（4号行為）	4,556件 (21.6%)
・監視していると告げる行為（2号行為）	1,571件 (7.4%)
・性的羞恥心を害する行為（8号行為）	1,180件 (5.6%)
・名誉を害する行為（7号行為）	934件 (4.4%)
・汚物等の送付（6号行為）	154件 (0.7%)
・その他（法で規制されない嫌がらせ行為等）	326件 (1.5%)

## 2. 規制されるストーカー行為（法2条）

以下の3要件に該当する行為をいう。

- I 特定の者に対する恋愛感情その他の好意の感情又はそれが満たされなかつことに対する怨恨の感情を充足する目的で、
  - II 当該特定の者又はその配偶者、直系若しくは同居の親族その他当該特定の者と社会生活において密接な関係を有する者に対し、
  - III 以下のいずれかに掲げる行為を同一の者に対し反復してすることをいう。
    - ①つきまとい、待ち伏せし、進路に立ちふさがり、住居、勤務先、学校その他通常所在する場所（以下「住居等」という。）の付近において見張りをし、又は住居等に押し掛けること
    - ②その行動を監視していると思わせるような事項を告げ、又はその知り得る状態に置くこと
    - ③面会、交際その他の義務のないことを行うことを要求すること
    - ④著しく粗野又は乱暴な言動をすること
    - ⑤電話をかけて何も告げず、又は拒まれたにもかかわらず、連続して、電話をかけ、ファクシミリ装置を用いて送信し、若しくは電子メールを送信すること
    - ⑥汚物、動物の死体その他の著しく不快又は嫌惡の情を催させるような物を送付し、又はその知り得る状態に置くこと
    - ⑦その名誉を害する事項を告げ、又はその知り得る状態に置くこと
    - ⑧その他性的羞恥心を害する事項を告げ若しくはその知り得る状態に置き、又はその性的羞恥心を害する文書、図画その他の物を送付し若しくはその知り得る状態に置くこと
- ただし、1号から4号までの行為については、身体の安全、住居等の平穏若しくは名誉が害され、又は行動の自由が著しく害される不安を覚えさせるような方法により行われる場合に限る。

### 3. 刑事政策の契機となったストーカー事件

#### (1) 桶川ストーカー殺人事件

1999年埼玉県桶川市で、女子大生（当時21歳）が元交際男性（当時27歳）とその兄が雇った男によって殺害された事件。この事件では、被害者等から相談・告訴を受けていた埼玉県警察の対応や捜査怠慢等が問題となり、法制定の契機となった。

#### (2) 長崎西海市ストーカー殺人事件

2011年、三重県在住の無職男（当時27歳）が千葉県に住む元交際女性（当時23歳）にストーカーし、長崎県西海市の実家に押し掛け、女性の母と祖母を包丁で刺殺した事件。この事件では、相談を受けた千葉県警と関係他県警察との連携が問題となり、法改正で、被害地だけでなく、相手住所地管轄警察も警告を出せるようになった。

#### (3) 逗子ストーカー殺人事件

2012年、神奈川県逗子市に住む女性（当時33歳）を東京都在住の元交際相手の男（当時40歳）が刃物で刺殺し、被害者のアパートで首つり自殺した事件。

男は、2011年に脅迫メールによる脅迫罪で逮捕され有罪となったが、執行猶予となり、釈放後、捜査等の過程で知った女性の個人情報を基に、探偵事務所を使って逗子市役所で住所を調査した。本事件を受けて法が改正され、連続した電子メールも規制対象となった。また、捜査・司法手続き過程における被害者の個人情報の取扱いについて配意がされるようになり、住民基本台帳閲覧制限も徹底されるようになった。

### 4. ストーカー事案対策の状況

#### (1) 法による規制の適用及び検挙

- |                         |               |
|-------------------------|---------------|
| ○ 行為者に対する警察からの「警告」（法4条） | 2,452件        |
| ○ 公安委員会による「禁止命令」（法5条）   | 103件          |
| ○ ストーカー行為罪での検挙（法13条）    | 392件　・・法施行後最多 |
| ○ 禁止命令違反での検挙（法14条）      | 10件           |

#### (2) 法7条に基づく警察の援助（複数計上）

- |                      |        |
|----------------------|--------|
| ○ 被害防止措置の教示          | 1,884件 |
| ○ 被害防止交渉に必要な事項の連絡    | 285件   |
| ○ 行為者の氏名及び連絡先の教示     | 298件   |
| ○ 被害防止交渉に関する助言       | 365件   |
| ○ 被害防止交渉を行う民間組織の紹介   | 131件   |
| ○ 被害防止交渉として警察施設の利用   | 210件   |
| ○ 被害防止に資する物品の教示又は貸出し | 704件   |
| ○ 警告等を実施した旨の書面の交付    | 47件    |
| ○ その他被害防止のために適切な措置   | 4,840件 |

#### (3) 法以外の警察の防犯措置

- |               |         |
|---------------|---------|
| ○ 被害者への防犯指導   | 19,005件 |
| ○ 行為者に対する指導警告 | 9,199件  |

- 重点パトロールの実施 5,494 件
- その他の対応（防犯カメラ等の貸出し等） 2,197 件
- 婦人相談所や市町村等他機関への引継ぎ 89 件

**(4) 刑法・特別法の適用による検挙（1,574 件のうち主なもの）**

- 暴行・傷害 380 件
- 脅迫・強要 320 件
- 住居侵入 263 件
- 器物損壊 147 件
- 軽犯罪法違反 33 件
- 迷惑防止条例 69 件

### おわりに：ストーカー事案対策の問題点と課題

ストーカー事案は、殺人などの重大事件に発展するリスクの高い事犯ではあるが、対策が後手に回ってきた。ストーカー行為は、6月以下の懲役と罪状の軽い罪（親告罪）であり、警察内部でも、ストーカー事案を取り扱う生活安全部門と事件捜査を担当する刑事部門との連携、都道府県警察間の協力関係等が十分ではなかった。

昨年11月、「第1回ストーカー行為等の規制等の在り方に関する有識者検討会」が開催され、規制や対応の在り方等が討議された。これを受け、警察庁は、昨年12月、ストーカー対策の常設プロジェクトチームを設置するなどの対策を強化するよう各都道府県警察に通達を出した（12／6 新聞報道）。

ストーカー事案に対する警察の対策は、警察本部の専従的な体制や対応システム面では整備されつつあるが、殺人等重大事件への発展を防止するためには、政策面だけでなく、事案を取り扱う現場の警察官・幹部の状況判断力・リスク感性と行為者及び被害者への対応能力の醸成など、課題はまだまだ多い。

### 【参考資料】

警察庁生活安全局「平成25年中のストーカー事案及び配偶者からの暴力事案の対応状況について」（2014）警察庁生活安全局生活企画課・刑事局捜査第一課

（筆者は元大阪府警、元大阪証券取引所上場委員長、認定危機管理士）

# シャルボニエ著『テロとリスクマネジメント —世界貿易センター、1993年2月26日』について

亀井克之

## はじめに

本稿では、ジャック・シャルボニエが、2013年に発表した著作『テロとリスクマネジメント—世界貿易センター、1993年2月26日』(*Terrorisme et risk management World Trade Center, 26 février 1993*, Lavauzelle) の内容を紹介する。

## 1. 草創期から現代に至るリスクマネジメント研究

アンリ・ファヨール (Henri Fayol) の「保全的職能論」の伝統を持つフランスでは、リスクマネジメントの研究は、2人の実務家によって本格的に始められた。まず1976年にジャック・シャルボニエ (Jacques Charbonnier) が、*Gestion de la Sécurité de l'Entreprise* (『企業保全管理論』) の中で、アメリカの理論を紹介し、予防・法的保護・保険を中心に独自の理論を展開した。続いて、1978年にエリック・コフ (Erik Kauf) が *La Maîtrise des Risques* (『危険制御論』) を発表した。こうしたフランスにおけるリスクマネジメントの理論と実務の展開については、拙著『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) 等に示した通りである。

フランスにおけるリスクマネジメント研究の草創期をリードした2人は、80歳を越えてなお、研究と執筆活動を続けている。

コフは、その後もリスクマネジメントの研究・普及に尽力し、息子オリビエ・コフ (Oliver Kauf) と共に著作を発表している。オリビエ・コフが運営する RiskAssur という WEB サイトは、メールマガジンを発行し、リスクマネジメントの普及に寄与している。

一方、シャルボニエは、その後も精力的な研究・執筆活動を継続し、1983年に発表の *Pratique du risk management* (『リスクマネジメントの実践』) をベースにして、2007年に *Le risk management Méthodologie et pratiques* (『リスクマネジメント 方法論と実践』) を刊行した。さらに、2013年には、*Terrorisme et risk management World Trade Center, 26 février 1993* (『テロとリスクマネジメント—世界貿易センター、1993年2月26日』) を刊行した。同書の第3部、特に第8章において、リスクマネジメント理論についての古典を踏まえた最新の見解が展開されており、80歳を越えて旺盛な研究成果に驚かされる。

## 2. 「テロとリスクマネジメント—世界貿易センター 1993年2月26日」

1993年2月26日にニューヨークの世界貿易センタービル (WTC) の地下駐車場で爆破事件が発生した。犯行はウサマ・ビン・ラディンをリーダーとするイスラム原理主義テロ組織アルカイダが関与し、爆弾が仕掛けられた車が爆発したことにより、6人の犠牲者が出た。この事件を題材にして、シャルボニエは、著作の中で、リスクマネジメントのあり方を論じている。

『テロとリスクマネジメント』の構成は次の通りである。

## 第一部 事前の状況

第1章「テロリズムとは」 第2章「アメリカ合衆国におけるイスラム教徒」

第3章「ニューヨーク・ポート・オーソリティ\*と世界貿易センター」

\* ニューヨーク周辺地域の交通インフラを管理・運営する港湾会社

## 第二部 テロの経緯

第4章「テロの準備（1991年9月～1993年2月）」

第5章「テロ（1993年2月26日）とその影響」

第6章「捜査」 第7章「裁判」

## 第三部 リスクマネジメント

第8章「リスクマネジメントとは」

第9章「ポート・オーソリティにおける「リスクマネジメント」の分析」

第10章「テロに対する国家の対応」

第11章「組織によるテロへの対応の要素」

第8章の中で、シャルボニエは、ファヨール、ギャラガーらに言及しながらリスクマネジメントの研究と実務の発達経緯について述べ、リスクマネジメントの要諦を示している。シャルボニエは、リスクマネジメントを「リスクの認識 (connaissance des risques)」「リスク対応 (traitement des risques)」「リスクマネジメント・システムのチェックと見直し (pilotage propre à faire ressortir les dérives de gestion et à les corriger)」という3段階から成るシステムとする。

リスク対応（リスク・トリートメント）に注目すれば、シャルボニエは、対応手段（リスク処理手段）を次のように示している。

### a. リスク・コントロールによるリスク対応

- リスクの予防
- リスク回避
- リスク分割
- リスクに対する保護
- リスク軽減
- 救助・バックアップ
- 事業継続努力

### b. 保有によるリスク対応

### c. 契約による法的なリスク対応

### d. 保険によるリスク・ファイナンス

### e. 危機管理・事業継続努力によるリスク対応

## おわりに

シャルボニエは、①WTCを運営管理するニューヨーク・ポート・オーソリティでは、1993年の爆破事件の後、リスクマネジメントを意識するようになったが、従来からの縦割り組織で、退役軍人の再就職者が多いという状況から、新機軸を打ち出すに至っていなかったこと、②経営陣による経営戦略・経営管理とリスクマネジャーによるリスク管理が両輪となって全社的なリスクマネジメントを遂行するという意識が希薄であったことなどを指摘している。そして、その結果、8年後に発生した2001年9月11日に発生した同時多発テロに際して、1993年の爆破事件の教訓が活かされなかつたことを指摘して本書を締めくくっている。

(筆者は関西大学社会安全学部教授、日本RM学会副理事長・事務局長、認定危機管理士)

# ソーシャル・リスクマネジメント実践理論の 地域福祉計画への応用とその可能性

森 明人

## 1. ソーシャル・リスクマネジメント実践理論の枠組みの検討

### (1) SRM 実践の基本視点—組織防衛から生活防衛へ

亀井利明教授のソーシャル・リスクマネジメント（以下、SRM）の目的論<sup>1)</sup>を敷衍すれば、その目的は人間を中心とした地域の安全保障システムの構築と換言することが出来るのではないか。すなわち、地域社会で人生を恙無く過ごすためには、人間がおくる標準的なライフコース上で予定されるイベントに対して基本的保障の体系や、それだけでは手当できない予期せぬ災いについては、互助及び共助による支援体系の構築を身近な地方自治体がイニシアティブをとりながら、その基盤的整備をすることが肝要になる。その際に、企業・行政組織等Sではなく、人間を中心におくりリスク対応が必要になってきた背景には、企業等が加害者となって生み出すソーシャルリスクがもつ社会的影響という側面にも着目せざるをえないという、従来のリスクマネジメントにおけるリスク観からの視点の転換があった。さらには、「リスクの社会化」状況の拡大は、企業・行政組織等の組織単独でのリスクへの対応を困難にさせるようになったという点にも留意が必要である。このように組織防衛のリスクマネジメントから、人間を中心におき護られるべき人間の社会生活に関わるリスクへの対応策としてのSRMが、問題解決の具体的な実践体系であろうとすれば、より実践に主眼をおきつつ、応用しようとする社会的場面ならびに対象分野を限定的に捉えた上で、政策及び行政計画等の社会システムとの連携・協働の視点から理論の精緻化・体系化を図っていくことが必要になる。

### (2) 「社会的実践」性から規定される主体

SRMが「ソーシャルリスク」を共通の脅威として、地域住民の社会生活に生じる様々な生活上の危機への対応を図り、安心・安全の形成を目的とする実践的科学であろうとするならば、いわゆるアウトカム評価は不可欠のプロセスになる。その際、社会的な問題解決を必要とする対象分野における政策及びその実践展開を担保する行政計画の中で、その機能・役割りを検討することが社会的実践に特徴をもつSRMにとっては、その効果を考える上で重要になる。この点については、リスクマネジメントにおける危機管理主体とSRMにおける危機管理主体では、そのリスクの特質による違いからその対応主体の考え方については、異なるパースペクティブで捉えていくことが肝要であり、SRMの立脚点としてこの主体のあり方とその社会的実践性について留意する必要がある<sup>2)</sup>。

このような視点を踏まえれば、SRMをより現実社会に効果的に適用していくための

1) 亀井利明・亀井克之（2009、2012）を参照。

2) この点については亀井利明・亀井克之（2012）で詳細に述べられている。

方途としては、ソーシャルポリシー及び地方自治の場面での実践展開を模索していくことが必要になろう。3.11 を契機に展開されている「仙台発そなえゲームの開発」という仙台市の協働提案事業制度にもとづくプロジェクト事業は、震災を契機に互助・共助の意義を再確認したことを事業の動機に、次への備えをゲーム化している。その開発過程と普及プロセスならびに改良のプロセスには、危機を未然に予防・軽減しようとする地域住民が主体となって行政との協働から形成されている。このような地域防災と地域福祉活動の統合的展開は、SRM 実践が目的と合致する内容が多く、今後の SRM 実践を理論化していく際にも有力な実践事例として参照に値する<sup>3)</sup>。

### (3) SRM の問題と対象一主題との関連において

上記（1）「SRM の基本視点」のところで、SRM の対象を検討する場合に、その問題解決の対象となる分野をある程度は限定的に捉えた上で、政策及び行政計画等の社会システムとの連携・協働を進めていくことの必要性について言及した。その点から言えば、3.11 東日本大震災における「災害時要援護者」の問題は SRM にとっては看過できない問題となろう。過去における大震災の発生と同様に、3.11 では極めて災害時要援護者への被害に高い傾向を示した<sup>4)</sup>。

ここでは「災害時要援護者」の在宅生活と自然災害時の防災・減災上の危機管理について、SRM の視点からどのように平常時からの事前予防的な活動につなげていくことができるかということが問題にされなければならない。今回、前述した被害要因の中で、被災 3 県に共通したのは、在宅生活をおくる災害時要援護者に関する被害状況が高く出ているという点である。この結果からはノーマライゼーション理念に逆行しないことに十分に留意すること、在宅生活の継続を基本に据え、災害時要援護者を大震災の脅威からどのように護るシステムを構築できるかという問題に帰着する。この点については、行政計画としての地域福祉計画と地域防災計画の策定の場面で、在宅の災害時要援護者への避難誘導、避難行動支援、避難収容先の保健・医療・介護・福祉の支援が危機管理の視点から行政計画に反映されるよう、SRM の視点から政策化・計画化に向けては検討が必要になる。

## 2. 地域福祉推進と地域福祉計画

### (1) 行政計画としての「地域福祉計画」

社会福祉を理解する場合には、①政策、②経営・管理、③臨床から理解するのが一般的である。その枠組みから理解される行政計画としての「地域福祉計画」は、①政策領域に位置づけられ、シンプルに言えば、①地域における福祉政策が目指す諸理念・目標を達成するための合理的手段を総合的に示したものとして理解することが可能だろう。行政計画としての地域福祉計画を規定しているのは、2000 年の社会福祉法の改正であり

3) 本事例の詳細については、2013 年度 SRM 学会全国大会（東北福祉大学）の口頭報告にて、その意義と可能性について分析的に述べている。

4) この点に関わる分析については、筆者が「危険と管理」No.45 号で詳しく述べた。

「地域における社会福祉の推進（地域福祉の推進）」が同法の目的の1つとして位置づけられ（1条）、その推進手段として市町村地域福祉計画（107条）、都道府県地域福祉支援計画（108条）が地方自治体の行政計画として策定されることになり、事実上地方自治体も地域福祉の当事者として考えられなければならなくなつたことが背景としてある。

## （2）地方自治と地域福祉推進

2000年社会福祉法の改正を契機に地域福祉が主流化したという論考が象徴するよう、確かに、地域づくりの主要なテーマが、医療・福祉・健康・介護などに移行し、多様な主体によるローカル・ガバナンスの「地域づくり」等が改めて注目され、その文脈においては地域福祉推進のプロセスとその成否を指して「地方自治の学校」と言われるようになっている<sup>5)</sup>。

3.11 東日本大震災を契機に、地域福祉と地域防災（計画を含む）への意識は高くなつておき、地域住民の安心・安全を構築する上では、これらの分野間・主体間の連携・協働を基調としたローカル・ガバナンスの構築が極めて重要な地方自治における課題となつてゐる。地域福祉と地域防災のテーマについては、事前の地域づくりが防災効果をあげることが実証的に示されている点、また中長期には福祉文化と防災・減災文化を醸成することが効果的な目標性であることを再認識すれば、これらの諸分野を「発生予防」「被害軽減」という観点から整理ならびに架橋するためにSRM実践理論の有用性は高いものであり社会的要請が特に高い分野であると思われる。

## （3）地域福祉計画の特質—「総合化」、「参加」、「協働」

社会福祉法の107条及び108条の規定では都道府県、市町村は地域福祉計画を策定しなければならないとされる<sup>6)</sup>。その地域福祉計画は、これまで自治体が策定してきた高齢者保健福祉計画等の「資源整備型」かつトップダウン型の社会福祉計画とは異質の計画として特徴づけられる。それは、①社会福祉諸分野の各種計画を総合化すること、②計画策定の段階に地域住民の参加を規定していること、③地域住民をはじめ「社会福祉を目的とする事業」を行う公私の事業主体との連携・協働を求めていることから「資源の組織化」を求めている点に特徴づけられる（平岡2007）。このような特徴を敷衍すれば、SRM実践理論からは、地域防災・減災活動を形成していく際には、危機管理主体における連携・協働をもとにしたリスク・危機管理文化の醸成ならびに発生予防、被害程度の軽減につながるような地域資源の有効活用と住民参画を踏まえた実践活動の展開のプロセスにおいて、理論的・実践的貢献を行うことができるものと考える。

5) 武川正吾（2006：118－138）「対談 地域福祉計画の時代はじまる－地方自治の学校」を参照。

6) 厚労省の2012年3月の調査では、現時点では自治体の策定率は58.8%になっている。全国の市町村地域福祉計画及び都道府県地域福祉支援計画等の策定状況について（下記URLを参照。）

[http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/hukushi\\_kaigo/seikatsuhogo/c-fukushi/dl/120822-01.pdf](http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/hukushi_kaigo/seikatsuhogo/c-fukushi/dl/120822-01.pdf)

#### (4) 地域福祉計画と「地域福祉実践」

地域福祉の基本的枠組みは、①地域福祉サービス、②地域福祉活動、③地域福祉の基盤づくりから理解するのが容易である。①地域福祉サービスとは、加齢・障害等に応じた地域における福祉サービス体系のことを指し、また②地域福祉活動とはボランティアを始めとする住民参画型の地域福祉の展開と理解できよう。さらに③地域福祉の基盤づくりについては、ノーマライゼーション理念を推進するための共通基盤の構築を目指す地域福祉の諸活動と理解すれば良い。問題は、SRM がもつリスク・危機管理文化の醸成を②地域福祉活動と地域防災活動の中で、どう意義づけ統合的視点を持ちつつ地域福祉計画・地域防災計画の中において、具体的に記述できるかが問われる。また、その内容については、③地域福祉の基盤づくりの一環として、いかに地域福祉計画へと埋め込んでいけるかが重要になる。

### 3. 考察—地域福祉の展開と SRM の応用

ここまで、SRM 実践理論と地域福祉計画の概要と特徴について述べてきた。本稿の主題は、3.11 を契機に再認識した「災害時要援護者」のような、福祉と防災を横断するような問題に対して、どう効果的にアプローチするかという時に、SRM 実践理論がもつ「発生予防」「被害軽減」の視点から中長期的な展望をもった接近を図っていく必要があるということであった。そのためには、地域福祉計画のような行政計画の中で、SRM 理論を活用してこそ現実性と実践性を兼ね備えた実践理論としての SRM になると考える。これまで述べたように自治体の行政計画としての地域福祉計画で求められている「総合化」、「協働」、「参加」という考え方は、SRM 理論のもつ連携・協働のシステム化の実践枠組みとも親和性は高いと考える。SRM 実践理論の応用については、①目的論の共有として安心・安全、社会分断の回避などの社会包摶的な観点から実践活動での統合的展開が図れる、②中長期的なアプローチで危機管理の文化を醸成していくこと、③福祉と減災の統合化の進展に予防という視点から切り込める、などの点において統合的な効果が期待される。この点については、亀井利明教授が SRM 理論で述べている対象論としてのソーシャルリスクの特質に対して、単独の危機管理主体での対応が難しいこと、したがって危機管理主体の連携、相互協力及びシステム化が必要になること、さらに主導的な主体あるいはアンカー役として、互助・共助的な主体の限界をよく踏まえて、行政危機管理主体等を中心とした連携・協働のパターンが現実的であること、このような基本的体系からは理解されなければならない。このような SRM の実践体系が、住民参画型の行政計画としての特徴を備える地域福祉計画と結びつくことで、原理的な共通基盤をもとに予防的な文化を福祉行政の中に醸成できる可能性は高いと思われる。

### おわりに

浅学の身だが、SRM とは危機管理的主体の連携・協働とシステム化にあることを基本に据えた社会変革的な視野をもった構想だと理解している。「社会変革」を端的にいえば、「RM による組織防衛」から「SRM による生活防衛」という人間あるいは人間生

活を中心に構想されるリスクへの対応策への「小さなパラダイムシフト」を含むものであると考えている。そのことを基本視点に据えて、さらに飛躍することを承知で言えば、本論の延長線上には、今後の地域社会が直面する人口減少社会の持続可能性にかかわるテーマが重要な研究分野として控えている。地域住民の生活を中心に安心・安全が保障されるコミュニティづくりを地域性・独自性をもって創造できるかという地方自治に関するテーマに帰着すると思われる。問題は多様な分野間・主体間の連携を高めることであり、それは住民自治を活性化させるような地方自治の実力そのものが問われる事態である。ややもすれば、政策課題・行政課題にとって SRM や危機管理はその政策効果としては評価しにくいということもあり、政策アジェンダにはなりにくいという側面は否定できない。しかし、3.11 を契機に、特に自然災害の脅威から地域住民の生命・生活を護るという行政行為は改めてその認識を問われているといってよい。その際に、SRM が地域社会をフィールドにした危機管理主体の連携・協働ならびにシステム化において、どのような実践分野との結びつきを強め、社会的意義を有した実践理論として成立していくか検討を進めていくことが不可欠であり今後の課題となる。

最後に、本稿の作成にあたっては、亀井克之先生には主題を考える上で有益な情報提供を頂戴しております。また、戸出正夫先生にも多くの助言を頂いており、心から感謝申し上げる次第です。

本研究は平成 26 年度私立大学戦略的研究基盤形成支援事業「東日本大震災を契機とする地域の健康福祉システムの再構築」の研究成果の一部である。

### 【参考文献】

- ・蟻塚昌克（1998）『社会福祉行財政論－基礎構造の解明と改革の課題』中央法規.
- ・亀井利明・亀井克之（2012）『ソーシャル・リスクマネジメント論』同文館出版.
- ・亀井利明・亀井克之（2009）『リスクマネジメント総論』同文館出版.
- ・関西大学経済・政治研究所編（2014）『子どもの安全とリスク・コミュニケーション』関西大学出版部.
- ・武川正吾（2006）『地域福祉の主流化』法律文化社.
- ・平岡公一（2007）「政策としての地域福祉計画」牧里毎治・野口定久編『協動と参加の地域福祉計画』ミネルヴァ書房.
- ・森 明人（2014a）「地域福祉の危機管理の課題」『地域福祉研究』No.42、日本生命済生会.
- ・森 明人（2014b）「災害時要援護者と『災害福祉リスク』概念の検討」「危険と管理」45 号.
- ・西尾 勝（1990）『行政学の基礎概念』東京大学出版会.
- ・大橋謙策・原田正樹編（2001）『地域福祉計画と地域福祉実践』万葉舎.
- ・社会福祉法令研究会編（2001）『社会福祉法の解説』中央法規出版.

（筆者は東北福祉大学総合マネジメント学部講師）

# 体験型ツアーにみるリスクマネジメント —万里の長城遭難事故にみる旅行者のリスク意識と旅行業者のコンプライアンス—

松 永 光 雄

## 1. はじめに

2012（平成24）年11月3日、中国・河北省の万里の長城において日本人旅行客が遭難する事故（以下、「本件遭難事故」という。）が起こった。この事故の遭難者5名のうち、死亡した3名が60歳以上のシニア旅行者であった。

団塊の世代と呼ばれる人たちがシニア世代となり、この世代の人たちは平均貯蓄額が2千万円以上であり<sup>1)</sup>、時間のゆとりを感じており、リタイア後の毎日の余暇活動を満喫している<sup>2)</sup>。こうしたシニア世代は、海外・国内旅行にも積極的に参加し有名観光地は周遊済みであることから、通常の物見遊山型のマスツアーやでは体験できない非日常性を有する体験型ツアーが人気を博している。本件遭難事故は、シニア旅行者による登山体験旅行で起こった事故であるために、世間でも登山等の体験型ツアーに対するリスクマネジメントの重要性が指摘されている。

本論文においては、万里の長城遭難事故から見えてくる問題点として、旅行者のリスク意識の問題と旅行業者のコンプライアンスの問題について検討し、今後も益々人気が高まることが予想される体験型ツアーのリスクマネジメントについて考えてみたいと思う。

## 2. 万里の長城遭難事故の概要と問題点

### （1）本件遭難事故の概要

2012（平成24）年11月3日、中国・河北省にある万里の長城で、日本人観光客4人（59歳～76歳）と中国人ガイド1人が遭難し、そのうち日本人観光客3人が死亡した。このツアーは、東京の旅行会社アミューズトラベルが企画した「世界遺産・万里の長城グレートウォール・100キロトレッキング」であり、広告では「紅葉の美しい時期に設定」とアピールし、料金は8泊9日で29万8千～32万5千円であった。遭難した日本人ツアー客が参加したのは、民宿に泊まりながら1日に約15キロの山歩きを7日間続けるツアーだった。

本件遭難事故が起きたのは、歩き始めて6日目の11月3日夜で、北京市など華北地方は3日から4日にかけて10時間以上に渡って豪雪に見舞われ、暴風雪に巻き込まれた一行は腰の高さまで積った大雪のため動けなくなり遭難した。

### （2）本件遭難事故の特徴とリスクマネジメント上の問題点

本件遭難事故の特徴は、①シニア旅行者による事故であったこと、②体験型ツアーによる事故であったこと、③中小旅行業者の企画旅行による事故であったこと、そして、

1) 金融広報中央委員会「家計金融行動に関する世論調査（平成19年）」

2) 内閣府「国民生活に関する世論調査（平成18年）」

④過去に同様の事故を経験した再発事故であったことである。

以上4つの事故の特徴から見えてくるリスクマネジメント上の問題点は、旅行者におけるリスク意識の問題と旅行業者のコンプライアンスの問題である。

旅行者のリスク意識の問題点とは、先述の特徴①②から導かれる問題である。シニア旅行者が体験型ツアー参加にするのに際し、生命・身体に対するリスクが存在していることに対する意識が希薄である点である。登山等の体験をするツアーは、物見遊山的なツアーに比べて感動的である反面、生命・身体に係る事故発生可能性も高い。さらに、シニア旅行者であれば、体力が衰え、体力の回復力も弱くなっていることから、より一層、旅行実施上でのリスクが高まる。本件遭難事故の旅行者においては、こうした体験型ツアーに係るリスク意識が希薄であったことが指摘できる。

また、旅行業者のコンプライアンスの問題点とは、先述の特徴③④から導かれる問題である。本件遭難事故の発生要因の一つに旅行の主催者であるアミューズトラベル社の安全管理体制に問題があった点である。同社は、2009（平成19）年7月16日に北海道大雪山系トムラウシ山（2,141メートル）の登山旅行を企画し、その旅行で8人が凍死する遭難事故を起こし、観光庁から安全管理に問題あったとして51日間の業務停止処分を受けている。本件遭難事故により、同社が過去の苦い経験を企業コンプライアンスに反映させ、旅行の安全管理体制を構築していなかったことが明るみに出たかたちとなった。

以下、旅行者のリスク意識の問題として、その希薄なリスク意識の原因とその改善の必要性について、そして旅行業者のコンプライアンスの問題として、中小旅行業者のコンプライアンスの現状とその改善の必要性について検証してみたいと思う。

### 3. 旅行者のリスク意識の問題

#### （1）体験型ツアーに求める非日常性と危険性

本件遭難事故を起こした企画旅行は、体験型ツアーと呼ばれる旅行に分類される。体験型ツアーとは、単に名所や名物を求めて巡る物見遊山的な観光ではなく、それぞれの地域が持つ資源を活かした体験交流を通して、自然・歴史・文化などにふれる観光である。体験型ツアーは、近年、従来の物見遊山的なパッケージツアーに物足りなさを感じた人たちの支持を得て人気上昇傾向にある。体験型ツアーの人気の理由は、従来の周遊型の物見遊山的なマスツアーでは味わえない貴重な体験やスリルを味わうことができる非日常性にある。本件遭難事故が発生したツアーも万里の長城の一般的な観光スポットと異なり、「野長城」と呼ばれる未開発地域を登山する企画であった。そこには、従来のマスツアーでは体験できない、過酷な登山による達成感と感動を享受できる。その反面、登山、マリンスポーツ、ハングライダー、スキー等の体験型ツアーは、マスツアーには発生しにくい旅行者の生命・身体に対する事故発生の危険性が高いことが特徴である。体験型ツアーの旅行者においては、旅行に対して非日常性の魅力的な部分以上に事故発生の危険性についての認識を持つことが必要である。しかし、本件遭難事故報道からは、60歳以上のシニア旅行者たちによる悪天候下での登山に対する認識の甘さが読み

取れる。こうした旅行者の認識は、彼らの体験型ツアーに対するリスク意識の低さの現れである。

そこで、まず、シニア旅行者が体験型ツアーを好む理由を考えてみたいと思う。

## (2) シニア旅行者の4つの「ゆとり」

シニア旅行者が体験型ツアーを好む理由は、①時間のゆとり、②資金のゆとり、③体力のゆとり、④気持ちのゆとり、以上4つの「ゆとり」を有しているからである。シニア層は、子育てを終わり、職業の第一線を退いていることから「時間的ゆとり」がある。特に現代のシニア層の中心は、第1次ベビーブームの団塊の世代（1947年～1949年生まれ）である。この世代は、日本の戦後高度経済成長とともに成長してきた世代であり、年金支給額や退職金にも恵まれ、マイホームを有し、預貯金額も多いため、「資金のゆとり」がある。また、健康面においても、健康・福祉政策の充実や昨今の健康ブーム等により健康で長寿の傾向にあり、「体力のゆとり」がある。そして、団塊の世代以降のシニアは、戦後の経済成長と大衆文化の中で生活してきたことから、目新しいものを受け入れ、何事にも興味を示し受け入れる傾向にあり、「気持ちのゆとり」がある。

こうした現代のシニア層は、時間と資金を使う物見遊山型旅行は既に経験済みである。彼らの関心は、体力を使いながら好奇心を満足させる非日常的な体験旅行にシフトしつつある。

## (3) リスクを受容しない3つの理由

体験型ツアーは、登山やスキューバダイビング等の山や海といった自然と直接接触するため、実際のリスクの不確実性の結果をコントロールしにくい旅行である。それにもかかわらず、旅行者のリスク意識が希薄であることが指摘されている。それは、旅行者が体験型ツアーを物見遊山的なマスツアーや同視して、貴重な体験やスリルといった感覚を味わうことに伴う生命・身体への事故発生のリスクや損害について受容していないからである。

シニア旅行者が体験型旅行による生命・身体に対するリスクを受容しない理由は、①商業化された旅行への信頼からくる危険性、②体験型旅行の専門業者という企業評価からくる危険性、そして、③希少性と人気性による旅行商品判断からくる危険性によるものと考える。

## (4) 商業化された旅行への信頼からくる危険性

旅行者は、商業化された体験型旅行に対しては、旅行代金を支払うことで旅行業者にリスクに対する管理や配慮を依頼していると考えられる<sup>3)</sup>。こうした旅行では、恐れやスリルが商業化されることで、不確実性はなくなり、旅行者はそれに起因するリスクを感じないようになる。それは、例えば、ジェットコースターに乗ったり、檻の中の猛獣

3) 直井岳人「観光者の視点から見た観光における非日常性とリスク」日本リスクマネジメント学会（危険と管理第40号）65頁

に近づいて見物するのと同様で、危険が発生しないことを前提としてスリルや特殊な体験による感動を体験型ツアーに求めているのである。

これは、認知心理学で言われている「連想の罠」である<sup>4)</sup>。連想の罠とは、別々のものごとを結びつけて物事を判断することであり、適切な判断を下すことを妨げることである。つまり、体験型ツアーもジェットコースターに乗る体験と同様であると連想することで、その安全性が確保されていると誤った判断をしてしまうことである。

しかし、リスクが商業化されると事件・事故が発生しないという旅行者の意識は、体験型ツアーには妥当しない。なぜならば、体験型ツアーの場合、いくらリスクを伴う体験を商業化したとしても、自然、特に天候を要素とする限り、リスクの発生は不確実であり、それをコントロールすることは不可能であるからだ。旅行者は、天候を要素とする体験型ツアーには、リスクに対する意識を旅行業者まかせにすることは禁物である。

#### (5) 体験型旅行の専門業者という企業評価からくる危険性

旅行者がリスクを受容しない理由の2つ目として、旅行者は本件遭難事故の旅行の主催者が登山の体験型ツアーの専門業者であったという理由だけで、当該登山ツアーのリスクマネジメントも十分になされていると評価してしまったことである。

これは、認知心理学で言われている「ハロー効果の罠」である<sup>5)</sup>。ハロー効果とは、物事を判断するときに1つの視点にとらわれていると、そこから全体像を推測してしまう効果である。つまり、簡単に手に入る情報や目立つ事実をもとに、調査することが難しいものまで無意識のうちに想像してしまうことである。

本件遭難事故において、参加旅行者は主催旅行業者が登山による体験型ツアーの専門業者であるという評価に影響され、過去に同様な事件を引き起している事実が覆い隠されてしまい、同旅行業者のリスクに対する取り組みも専門業者として十分なされているものと評価したと考えられる。専門業者であるという1つの特徴が、ほかの全てに対し光を当ててしまい、その特徴だけで当該旅行業者を評価してしまったと考える。

#### (6) 希少性と人気性による旅行商品選択からくる危険性

旅行者がリスクを受容しない理由の3つ目として、旅行商品の内容の希少性や人気性という判断基準のみによって、参加するツアーを選択してしまったことである。

これは、認知心理学で言われている「フレーミング効果の罠」である<sup>6)</sup>。フレーミング効果とは、同じ状況でも、表現の仕方によって受け取る側の判断を変化させる効果である。

本件遭難事故のツアーの広告では、「紅葉の美しい時期に設定」と表記することで季節限定の希少性をアピールし、「世界遺産・万里の長城グレートウォール・100キロトレッ

4) ロルフ・ドベリ『なぜ、間違えたのか？誰もがハマる52の思考の落とし穴』サンマーク出版（2013）259頁。

5) ロルフ・ドベリ、前掲209頁。

6) ロルフ・ドベリ、前掲229頁。

キング」と表記することで世界遺産の人気性を強調して、当該ツアーにおけるシニア層旅行者の商品選択に影響を与えていた。その反面、当該ツアーがシニア旅行者にとって、体力的・技術的に厳しい内容であることや生命・健康に係る事故発生のリスクがあることの情報提供はなされていなかった。シニア旅行者は、旅行業者が設定した希少性・人気性という枠組みの中で旅行商品選択をしたことで、体験型旅行が有する生命・健康に係る事故発生のリスクについて考慮できなかつたと思われる。

#### (7) 旅行者のリスク意識の改善の必要性

物見遊山型のマスツアーハーは、体験型ツアーに比べて、旅行内容の予測可能性が高く、事件・事故の発生確率も低いため、旅行業者による旅行者に対してリスクの注意喚起は必要とは限らない。しかし、体験型ツアーの場合、いくらリスクを伴う体験を商業化したとしても、自然、特に天候を要素とする限り、リスクの発生は不確実であり、それをコントロールすることは不可能であり、ゼロリスクはあり得ない。旅行業者が企画した内容であるからといって、旅行業者がリスクをすべて回避することはできないのである。旅行業者は、旅行者がマスツアーハーから連想する旅行の安全性が、体験型ツアーには通用しないことを注意喚起すべきである。

また、実績のある専門旅行業者の人気ツアーであったとしても、旅行者は、天候を要素とする体験型ツアーにおいてリスクコントロールが難しいことを意識し、過去の実績による錯誤に陥らないように心掛けることが重要である。そして、旅行商品選択に際して、旅行業者によって設定された広告・宣伝の枠組みを超えて、旅行者はその裏側に潜むリスクを読み取って商品選択をしなければならない。

### 4. 旅行業者のコンプライアンスの問題

#### (1) 中小零細旅行業者の経営戦略としての体験型旅行

本件遭難事故を引き起こした「アミューズトラベル社」は、1991年10月に設立された東京に本社を置く、主として登山やトレッキングを行うための旅行を企画していた第1種旅行業者であり<sup>7)</sup>、大阪・名古屋・福岡・仙台・広島に支社や支店や営業所を構えていた資本金5000万円、従業員50人の中小企業である。

旅行業者は、大手旅行業者は全体の一部に過ぎず、そのほとんどは中小零細企業によって構成されている。従って、中小零細旅行業者は、大手旅行業者との差別化を図るために大手旅行業者が手を出さない隙間分野の旅行商品を選択するニッチ（隙間）戦略を開拓する傾向になる。

ニッチ戦略の一つとして、体験型ツアーがある。大手旅行業者は、有名観光地を周遊する物見遊山型のマスツアーハーが主流であるが、中小零細旅行業者は、そうしたマスツアーハーを経験して飽きてしまった旅行者が、旅行に対して非日常的な体験を求める傾向にあることに対応するために体験型・滞在型の旅行商品を企画することが多い。

7) 第1種旅行業者とは、旅行業法に基づき、海外及び国内の募集型企画旅行、受注型企画旅行、手配旅行、他社募集型企画旅行代売など全ての旅行契約を取り扱える旅行業者。

「アミューズトラベル社」も中小旅行業者であるため、登山ツアーを中心とした体験型の募集型企画旅行（パッケージツアー）を目玉商品としていた。

## （2）中小零細旅行業者のコンプライアンスの問題点

コンプライアンスとは、単なる法令遵守にとどまらず、不正な商行為やモラルの逸脱した商行為を行わないことまでも含まれる。社会的存在である企業においてコンプライアンスとは、企業が社会的要請に適応するための企業倫理である<sup>8)</sup>。

では、中小零細旅行業者にとっての企業倫理とは、何か。それは、旅行そのものが有する非日常性を旅行者に提供することであり、更に大手旅行業者との差別化を図るために企画した体験型ツアーにおいて、旅行者の生命・身体の安全を確保することである。この点について、「アミューズトラベル社」においては、4年前に北海道で起こした登山旅行の遭難事故以後、安全対策及び旅行者の安全確保を優先する企業文化の構築を目指し、研修を実施していた。しかし、本件遭難事故後の観光庁の立ち入り検査及び、中国人の添乗員及びガイドの証言から、初行程でルートの確認は実施されなかったこと、また、参加者は、簡易な防寒具しか準備していなかったことが明らかになった。これは、「アミューズトラベル社」が、旅行者の生命・身体の安全性を確保することを忘っていたことを示すもので、旅行業者のコンプライアンスの目的である旅行者の生命・身体の安全を確保がないがしろにされていたと言える。

## （3）旅行業者のコンプライアンス意識の取組

中小零細企業の多い旅行業者において、安全性に配慮して体験型ツアーを実施するためには、行政を中心とした第三者による監督・指導による取組が必要となる。なぜならば、経営者の利益優先の意見や経営方針のみが尊重される傾向にある中小零細旅行業者においては、自助努力は期待できないからである。

そこで、行政による監督・指導として、①体験型ツアー実施のための安全マニュアルの作成及び②体験型旅行準備のためのセミナーの実施が必要と考える。

## （4）体験型ツアー実施のための安全マニュアルの作成

体験型ツアー実施のための安全マニュアルとは、登山等の体験活動を伴う旅行において旅行者の生命・身体の安全を確保するために必要とされる、旅行業者の企画旅行作成上のガイドラインである。

この点について、2013（平成25）年2月27日の観光庁通達に基づき、（社）全国旅行業協会は、「ツアーダイナミックガイドライン」を作成し、旅行業界に登山旅行に係る事故発生の抑止に努めている。さらに、観光庁は富士山の世界文化遺産登録による登山客の増加を予測して通達を出し、登山旅行の事故発生リスクへの対応を注意喚起している。こうした取組を通じて、体験型ツアーにおける中小零細旅行業者のコンプライアンスが

8) 羽原敬二「企業倫理とリスクマネジメント－企業不祥事の防止とリスクマネジメント－」日本リスクマネジメント学会（危険と管理第40号）52頁

確立され、旅行者のリスク意識が高まることが期待される。

#### (5) 体験型旅行準備のためのセミナーの実施

体験型旅行準備のためのセミナーとは、体験型ツアーに参加する旅行者を対象とした旅行参加に必要な知識や旅行に係る生命・身体のリスクの意識を向上させる目的で行う講習会である。

体験型ツアーを実施する旅行業者が、旅行者のリスク意識向上のために、旅行出発前の段階で体験型ツアーに関する情報について講習会を開催して情報提供するとともに、旅行者及び旅行業者のリスク意識を向上させることが必要と考える。また、中小零細企業が独自に講習会を開くことが困難であることが予想される場合には、それに代わって（社）全国旅行業協会及び（社）日本旅行業協会が講習会を開催することも視野に入れて検討すべきと考える。

### 5. まとめ

本件遭難事故を引き起こした「アミューズトラベル社」は、2回も大事故を起こした社会的責任が大きく、事業継続が難しいことを理由として、事故発生後の2012（平成24）年12月20日に観光庁に対して廃業届を出した。これは、コンプライアンスが不十分であった企業が不祥事を起こした場合の典型的な末路であった。リスクは繰り返すものであり、過去の遭難事故の教訓を生かしたリスクマネジメントがなされなかつたことに起因する。

本件遭難事故は、中小零細旅行業者がニッチ産業として大手旅行業者に対抗するためには、旅行者の安全を第一と考える企業倫理を確立し、それに応じたリスクマネジメントが必要であること教えてくれている。

他方、体験型ツアーの事故が発生しても、シニア層を中心にその人気は翳りをみせてはいない。今後、シニア層による旅行事故が発生する可能性は高まる一方である。

本件遭難事故は、シニア旅行者のリスク意識の問題点と中小零細旅行業者の問題点を浮き彫りにした。こうした問題点を解決するためには、旅行者の意識改革と旅行業者のコンプライアンス意識の向上が必要であると考える。

（筆者は神戸山手大学現代社会学部、法務博士）

# SRMとソーシャル・イノベーション

高野仁一

## 1. 問題認識

人類を取り巻く社会環境は、世界の人口増加に伴いソーシャル・リスクが増加している。すなわち、地球の収容能力の超過、環境破壊・悪化、気候変動、有限資源（水など）・希少資源の争奪、食糧不足、貧富の差の拡大、安全保障上の脅威、高齢化による財政負担を原因とするソーシャル・リスク問題が、人類の持続的・継続的活動の阻害要因として、益々大きな影響力を持つようになってきている。

これまで、人類は科学技術の力を駆使して、自然災害や人的災害を克服して、今日の文明社会を築いてきた。しかし、経済的合理主義を中心としたイノベーションから、ソーシャル・リスクに対応するために、社会一般の利益を図ろうとする精神、すなわち、「公共心」の観点からの「ソーシャル・リスクマネジメント（SRM）」によるソーシャル・イノベーションが必要になってきている。

本稿の問題認識は、上述の社会的要請の中で、人類の持続的・継続的活動を図るために、科学的発見や技術的発明を洞察力と融合し発展させ、新たな社会的価値や経済的価値を生み出すためのソーシャル・イノベーションの必要性に関してである。そこには、亀井利明博士が提唱し、ソーシャル・リスクマネジメント学会の学者および実務家の諸先生が研究・普及活動をする「ソーシャル・リスクマネジメント（SRM）」による「ソーシャル・イノベーション」の創造が評価され、益々重要になってきている周知の前提がある。

## 2. イノベーションとソーシャル・イノベーションの関係

イノベーションという言葉は、オーストリアの経済学者シュンペーター（Joseph Alois Schumpeter）によって、「理論経済学の本質と主要内容（1908）」と「経済発展の理論（1912）」の中で初めて定義された。「イノベーションとは、新しいものを生産する、あるいは既存のものを新しい方法で生産することであり、生産とはものや力を結合すること」と定義している。すなわち、ここではイノベーションは技術革新を意味する。

オーストリア生まれで米国に移住した経営学者ドラッカー（Peter Ferdinand Drucker）は、「ポスト資本主義社会－21世紀の組織と人間はどう変わるか（1993）」の中で、「イノベーションは技術に限ったものではない。モノである必要もない。それどころか、社会に与える影響力において、新聞や保険をはじめとするソーシャル・イノベーションに匹敵するイノベーションはない」として、ソーシャル・イノベーションの概念を示した。ここでは、「学校や大学、官僚機構、労使関係のような社会的機関の発展や制度（法制度、習慣、システム）などの変化していく側面も指摘している」（谷本寛治他4名「ソーシャル・イノベーションの創出と普及」2013年、NTT出版 p.49）。

また、ドラッカーは、同書で、日本の発展を技術革新ではなく、ソーシャル・イノベーションの成果であると指摘した。20年後の現在でも、確かに、日本は、特許登録件数で

世界第1位、今世紀のノーベル賞受賞者数が英国と並んで世界第2位であり、また、イノベーション駆動型の発達段階にあると評される。しかし、日本の経済成長と国際競争力は低下傾向（IMD / 24位 60か国・地域）にある。これを克服するには、科学的発見や技術的発明を洞察力と融合し発展させ、新たな社会的価値や経済的価値を生み出す革新としてのソーシャル・イノベーションが必要である。

### 3. 科学や技術のパラダイムとなるようなアイデアの創造と普及の場

スティーブン・ジョンソン（Steven Johnson）は、イノベーションの過去600年にわたる歴史のデータの中から、重要なイノベーションや科学上の躍進の事例を200ほど取り上げ、図表1の「四つの区画」に置き分析をした（Steven Johnson 松村俊輔訳「イノベーションのアイデアを生み出す七つの法則」2010年、日経BP社 pp.242 - 243）。

ここでは、1人の発明家によるイノベーションを「個別」として分類し、同じ問題について多くの集団が作業することで発生したイノベーションを「ネットワーク」と分類した。さらに、発明家が自分の発明の売買やライセンス料による利益の獲得できる場所を「市場」とし、アイデアが自由に流通する情報空間を「非市場」と位置づけた。

それによって、図表1の「四つの区画」ができた。第一区画（市場／個別）は、自営や個人の企業家の場所、第二区画（市場／ネットワーク）は、複数の企業が相互作用する市場の場所、第三区画（非市場／個別）は、アイデアを自由に教えあうアマチュア科学者や趣味人の場所、第四区画（非市場／ネットワーク）は、オープンソースや学術的な環境で大規模で共同作業的なネットワークでアイデアが築かれる場所とした。

図表1 ソーシャル・イノベーションの創出と普及の場としての「第四区画」

#### 4つの区画： 市場 / 非市場 / 個別 / ネットワーク

市場： 自分の発明を売ったり、ライセンス料を取り、直接に利益を得ようとする発明家	非市場： アイデアが情報空間を自由に流通することを求める人々
個別： 組織内の小さな、整ったチーム、もっと良いのは、一人の発明家によるイノベーション	ネットワーク： 集団による分散した課程で、同じ問題について多くの集団が作業することで発生したイノベーション
自営や個人の企業家 アイデアを自由に教えあうアマチュア科学者や趣味人	複数の企業が相互作用する市場のもの オープンソースや学術的な環境で大規模で共同作業的なネットワークでアイデアが築かれるもの

出所： Steven Johnson (2010) "Where Good Ideas Come From: The Natural History of Innovation", Riverhead Books  
「イノベーションのアイデアを生み出す七つの法則」日経BP社 pp.242-243.

スティーブン・ジョンソンは、最近の1世紀の間に生じた重要なイノベーションや科学上の躍進の事例を「四つの区画」に置き分析をした結果、「科学や技術のパラダイムとなるようなアイデアは、ほとんど学術的な研究（現代の研究大学）に根ざすと言う事実を否定できない」と結論付けた。さらに、スティーブン・ジョンソンは、「第四区画（非市場／ネットワーク）は、人間の創造性と洞察というたぐいまれな空間となっている。人為的な希少性による経済的報酬が無くてさえ、この環境はグッドアイディアを育て流通させる上で、とてつもなく重要な役割をしてきたし、益々そうなっている」と述べている。

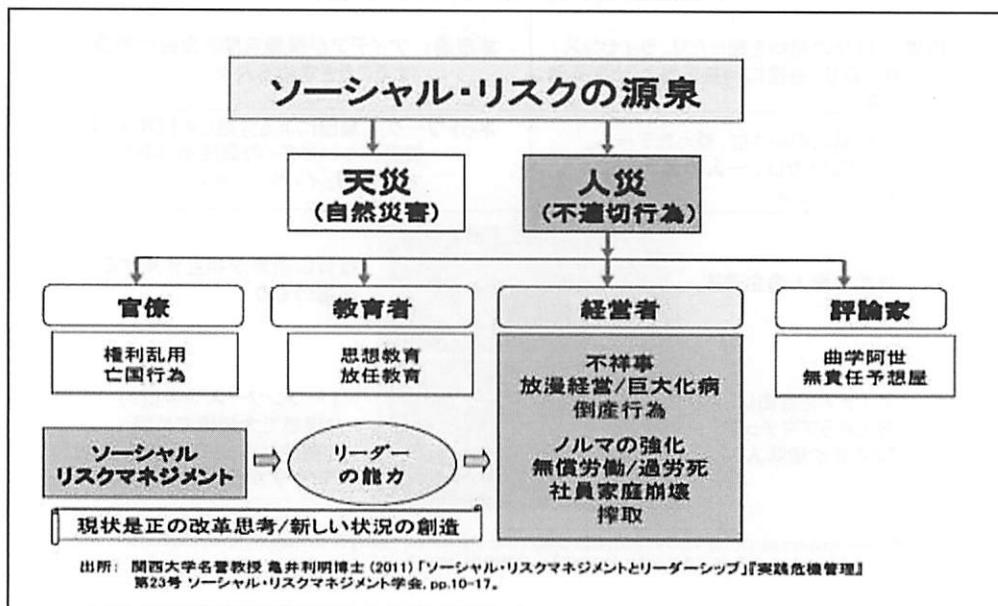
亀井利明博士が提唱し、学者先生方と共に、ソーシャル・リスクマネジメント（SRM）の学術的研究を積み重ね、賛同する実務家の方々との共同研究と普及活動する場、すなわち、ソーシャル・リスクマネジメント学会は、まさに、ソーシャル・イノベーションの創出する「第四区画」（非市場／ネットワーク）と言えるであろう。

#### 4. 事例研究：ソーシャル・イノベーションの担い手

そもそも、ソーシャル・リスクの定義は、図表2に見るように、亀井利明博士によると、「天災（自然災害）と人災（不適切行為）を源泉とし、官僚、教育者、経営者、評論家などの不適切、悪徳、不法、反社会的活動よって生ずる」として、「ビジネス・リスクマネジメントの実行には、リスク対応のマネジャー（管理者）の能力が要求されるのに対し、ソーシャル・リスクマネジメントの実行には、リーダー（指導者）の能力が要求される」と述べている（「実践危機管理」第23号2011）。

では、経済的合理主義を中心としたイノベーションの観点ではなく、ソーシャル・リスクに対応するために、社会一般の利益を図ろうとする精神、すなわち「公共心」の観

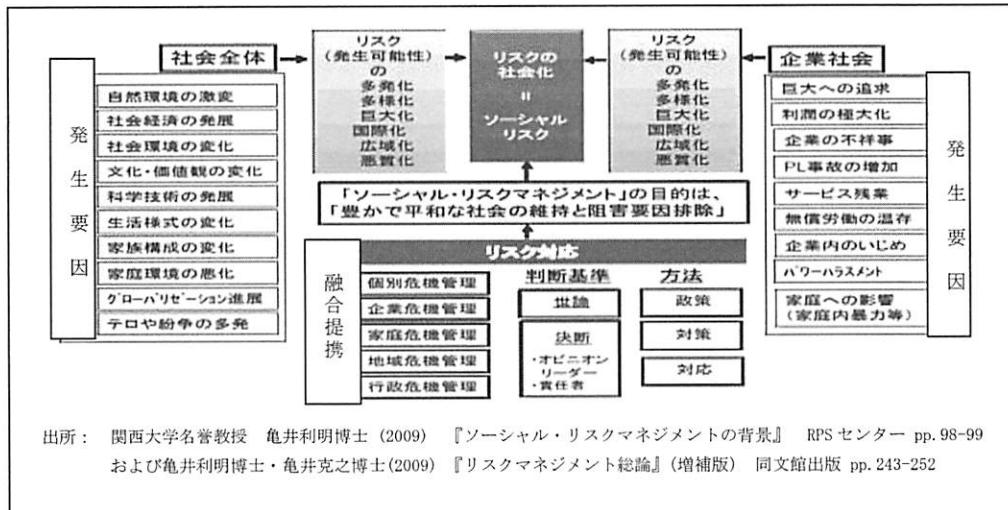
図表2 ソーシャル・リスクの源泉



点から、ソーシャル・イノベーションの担い手である「ソーシャル・リスクマネジメント学会」を生み出した母体である「日本リスクマネジメント学会」の活動を見てみよう。

卓越したリーダー（指導者）である亀井利明博士は、創立 35 周年記念基調講演の中で、「日本リスクマネジメント学会が設立されて 35 年経過した」と述べ、学会の生成と発展秘話について講演した（『危険と管理』第 45 号 2013）。亀井利明博士は、企業危機管理から危機管理カンセリング、心の危機管理、家庭危機管理、ソーシャル・リスクマネジメント（SRM）、危機突破型マネジメントと研究を発展展開してきた。

図表3 SRMによるソーシャル・イノベーションの創出と普及



出所： 関西大学名誉教授 亀井利明博士（2009）『ソーシャル・リスクマネジメントの背景』 RPSセンター pp.98-99  
および亀井利明博士・亀井克之博士（2009）『リスクマネジメント総論』（増補版）同文館出版 pp.243-252

そこでは、図表3に見るように、リスクの社会化への対応、換言すれば、ソーシャル・リスクへの対応として、企業危機管理や家庭危機管理だけでなく、地域危機管理、学校危機管理、行政危機管理と連携し、相互協力のもとに社会的に対応する「ソーシャル・リスクマネジメント（SRM）」が構築された。これが、ソーシャル・イノベーションの担い手である「ソーシャル・リスクマネジメント学会」活動の理論的基盤である。

## 5. 結 論

ソーシャル・リスク問題が、企業の持続的・継続的活動の阻害要因として、益々大きな影響力をを持つようになっている。そこでは、ソーシャル・リスクに対応するために「ソーシャル・リスクマネジメント（SRM）」による「ソーシャル・イノベーション」が必要とされる。従って、従来のビジネス・リスクマネジメント（BRM）から脱却して、亀井利明博士が提唱し、ソーシャル・リスクマネジメント学会の学者・実務家の諸先生が研究・普及活動する「ソーシャル・リスクマネジメント（SRM）」が益々重要となってきている。

（筆者は、米国公認会計士（カリフォルニア州）、税理士、博士（商学）、認定危機管理士）

【参考文献】

- ・亀井利明『ソーシャル・リスクマネジメントの背景』(2009年、S R M学会発行)
- ・亀井利明・亀井克之『リスクマネジメント総論（増補版）』(2009年、同文館出版 発行)
- ・Steven Johnson 松村俊輔訳『イノベーションのアイデアを生み出す七つの法則』(2010年、日経 BP)

(筆者は認定危機管理士)

# 異常気象とSRM

饗 庭 正

## 1. はじめに

「ゲリラ豪雨・爆弾低気圧・低い土地の浸水・河川の増水・落雷・強風・突風・竜巻・土砂災害・特別警報・過去に経験したことのない・猛暑日・局地的な大雨・雷を伴った・命を守る行動・猛烈な雨が降ったとみられる・・・」

異常気象にまつわるワードを羅列してみた。

「落雷」一つを取ってみても、雷は夏の風物詩であったはずだが、最近は真冬でも雷鳴を轟かし、時には突風や竜巻を伴いながら猛威を奮っている。「季節はずれ」では済まされない奇妙な気象現象が日本列島で生起し、時には甚大な災害をもたらしている。

「異常気象」なる言葉は、ここ十数年来の言葉だと思われるが、気象庁では「気温、降水量など気象要素が過去30年以上にわたって観測されなかったほど著しく高いか、あるいは低い値を示す場合」「30年に1回以下の出現確率(正規分布すると仮定した場合、平均値から標準偏差の約2.2倍以上偏った現象が発生する確率に相当)と定義している。

本稿では異常気象をソーシャル・リスクマネジメントの観点から精査することにする。

## 2. キーワード

前項の冒頭で異常気象のワードの幾つかを挙げた。テレビやラジオで流される気象情報において、これらの異常気象関連の用語が頻繁に登場している。傾聴していると、いずれの異常気象の報道には「大気の状態が不安定」という共通語があることに気付く。

では、「大気の状態が不安定」とは一体どういう現象を言うのであろうか？

通常、温かい空気は上昇しようとし、冷たい空気は下降しようとする。この状態が安定した状態であるが、その反対に上空に冷たい空気、地上に温かい空気があると、お互いに反発しあい、上下に激しく攪拌しようとする力が働く。これが「不安定な状態」と呼ぶわけである。したがって、上空に強い寒気が入ると、寒冷渦や気圧の谷が発生し、地上に強い暖気が入ると、台風や夏の強い日射をもたらすことが代表的な現象である。

前項で掲げた異常気象現象の数々は、すべて「大気の状態が不安定」なことに端を発しており、その結果、時には甚大な被害をもたらすことになる。

これは最近の異常気象が「突発性」を伴うものであり、予期せぬ現象に突然襲われるために、短時間のうちに広域災害につながるといったことが特徴的である。

次項では、最近の異常気象の中でもとりわけ頻繁に発生している「ゲリラ豪雨」について論及してみたい。

## 3. ゲリラ豪雨

一昔前までは梅雨時に局地的な豪雨が見られ、ちょっとした洪水がもたらされる時に「集中豪雨」という言葉が用いられていた。「ゲリラ豪雨」は2008年頃から使われ始め

たと言われている。物騒な表現とも捉われるが、「ゲリラ」の持つ意味は、次の3点に集約される。

- (1) 突発性がある・・・短時間で河川の氾濫、土砂災害、都市型洪水を引き起こす。早いものではわずか数時間で河川の氾濫が起こり、地域全域が水没化し、孤立状態に陥ることもある。
  - (2) 予測が困難である・・・台風などは予め発生時から気象情報にて早くアウンスされており、その先の進路もかなり高い確度で予測しうることから、被害に対する事前対策を講じやすい。反面、ゲリラ豪雨は突発的性格を帯びているために、事前の予測が立てにくく、対策が後手に回る危険性がある。
  - (3) 局地的である・・・大型の台風などは、日本列島を直撃すると、列島を帯状に爪痕を残しつつ広域災害をもたらすのが特徴的であるが、対してゲリラ豪雨は、ピンポイントで10km四方に1時間に100mmを超える猛烈な雨を降らせる。都市の下水は一般的には最大降水量50-60mm程度を想定して造られており、ゲリラ豪雨はその許容量の2倍近い降水量をもたらすため、短時間で街並みが水没状態と化す。地下街のあるエリアでは一気に水が流れ込み、時間帯によっては地下街にいる多くの人が閉じ込め状態に陥る。
- (余談ではあるが、「ゲリラ」の言葉自体が軍事用語のニュアンスがあるとのことで、「ゲリラ豪雨」の表現を使用しないマスメディアもある)

さて、ゲリラ豪雨に対する事前対策について、次の2点について触れておきたい。

- (A) 観測・予測の強化・・・気象衛星の進化とともに、気象情報の精緻化は格段の向上を遂げていることは否めないが、さらに観測間隔の短縮化、レーダーの高性能化、設置個所を増設することで、「より早く、より確実」な予測情報を該当エリアへアウンスすべきである。
- (B) 防災体制の構築・・・地方自治体も防災行政無線の整備を重ねるとともに、地域住民も自主防災組織の強化を今以上に図るべきである。但し、防災体制のハード面ではコストの問題も看過できず、地方自治体間での温度差も生じているものと思われる。

かくして、ゲリラ豪雨は予測困難なもと、短時間で甚大な被害をもたらす厄介者であり、発生頻度の観点からも最近の異常気象における代表格として位置づけられよう。

次項では、異常気象の事前の注意喚起として最近クローズアップされている「特別警報」について触れてみたい。

#### 4. 特別警報

我が国もいつのまにか世界に冠たる災害立国になってしまった。阪神・淡路大震災、東日本大震災に代表される大地震、大地震に伴う大津波。台風やゲリラ豪雨に伴う河川の氾濫が引起する大洪水、大規模な土砂災害。毎年のように日本のどこかで、尊い命が奪われ、多数の犠牲者が出ているのは周知の通りである。大きな自然災害の襲来を前にして重要な出発点は、災害の予兆を正しく認知することである。そのためには災害予兆

の情報発信がポイントになってくる。

異常気象における情報発信の出発点は気象情報であるが、気象庁は従来の「注意報」「警報」の上位ランクとして「特別警報」を2013年8月30日より運用を開始した。

以下、特別警報の概要を俯瞰しておく。

- ・従来の警報の発表基準をはるかに超える豪雨や大津波等が予想され、重大な災害の危険性が著しく高まっている場合に発表される。過去の大災害では、伊勢湾台風（観測史上最高の潮位を記録し、死者・行方不明者5,000人以上）、東日本大震災による大津波、平成23年台風12号（死者・行方不明者100人近く）などが該当する。
- ・特別警報が出た場合は、数十年に一度しかないような非常事態と位置付けられ、「ただちに命を守る行動をとってください」という呼びかけが行われる。ゲリラ豪雨の際には「今まで経験したことのないような猛烈な雨」という表現が使われ始め、すっかり常套句になった感がある。
- ・警報は、都道府県から市町村への通知、市町村から住民・官公署に対する周知は努力義務であったが、特別警報は義務としており、その基準を定めるときは予め関係都道府県知事の意見を聴取することとしている。
- ・対象区域は原則として市町村単位、東京23区は各特別区単位として発表される。
- ・平成に入って特別警報の運用開始前の垣外する災害は、気象（台風・豪雨等）2件、津波2件、火山（噴火）3件、地震5件の計12件に及ぶ。
- ・特別警報の第一号の発令は、2013年9月16日に京都府・福井県・滋賀県に対しての大暴雨特別警報であった。いわば鳴物入りでスタートした特別警報であるが、早くも問題が発生している。

2013年10月15日から16日にかけて猛威をふるった台風26号が伊豆諸島を襲い、とりわけ伊豆大島では大規模な土石流が発生し、多数の犠牲者を出す大惨事になったが、記録的な豪雨が発生したにも拘らず、特別警報が発令されなかった。その理由として気象庁は、特別警報は都道府県の広がりを持つ災害に対する警報であり、伊豆諸島の他の島や東京都内では発令の基準雨量に達しなかったことを理由に挙げている。批判も相次いだが、次項においてSRMの観点から問題点に触れることにする。

## 5. 問題提起

特別警報の発令において、第一号の発令の後、一部の自治体では「夜間だったから」という理由で、地域住民への周知を見送った事例があった。また、前述の通り伊豆大島では発令さらなかったこともあり、発令基準そのものに対する質問・意見・要望が気象庁に数多く寄せられている。まだまだ強固な羅針盤が据えられているとは言い難い状況である。

地域住民へのシグナルとして従来の警報より1ランク上の基準を設定したことは評価できるものの、諸情報が錯綜したり、不可解な情報伝達はかえって混乱を招くことになるばかりか、避難を遅らせる要因になりかねない。より有効かつシンプルなリスクコミュニケーションの確立が待たれるところである。

また、我々も気象庁の発信するシグナルをただ受け身の姿勢で待つのではなく、正しい情報を取りに行く姿勢が重要である。大津波にせよ、大規模な土砂災害にせよ、速やかな避難が肝要であることは先の東日本大震災が教えてくれたはずである。

それだけに、有事の際の避難場所の確保、避難経路の確立は急がねばならないであろう。併せて高齢者や病人の避難困難者に対するケアも、地域ぐるみの避難体制として位置付けるべきである。

また、異常気象や大地震は昼夜の区別なく襲ってくる。漆黒の闇の中を短時間で避難するにはクリアしなければならないポイントも多い。災害発生が平日と休日とでは人の存在する位置や分布情勢も異なってくるはずである。あらゆるケースを想定した上での地域防災システムを備えたいものである。

最後になったが、上田和勇先生（専修大）が強調される「ハード・コントロール」と「ソフト・コントロール」の切り分け、バランス感等についても、今後の研究課題としたい。

（筆者は（株）プライムアシスタンス勤務）

#### 【参考文献・資料】

- ・亀井利明『ソーシャルリスクマネジメントの背景』（2009年、ソーシャル・リスクメント学会発行）
- ・上田和勇『事例で学ぶリスクマネジメント入門』（平成24年、同文館発行）
- ・気象庁ホームページ

# 高齢社会の自動車保険

中居芳紀

## 1. 近年自動車保険は赤字が続いている

2013年、多くの保険会社で自動車保険の料率改定（保険料の値上げ）があった。保険自由化以降、各社間で料率引き下げ競争の感があった自動車保険で何が起こっているのか、最近の傾向と問題点を見ていきたい。

2006年以降、損害率の悪化により営業収支が赤字の会社が出現し2011年には大手保険会社全社が赤字基調になっている。例外が、ダイレクト系損保で、主力客層を事故頻度率の低い30～50歳代においている故であろうか。

【最近の自動車保険の営業収支(2005～2011年)】(「インシュアランス損害保険統計号」から作成)

	2005年	2006	2007	2008	2009	2010	2011
東京海上 日動	64.40	64.23	65.60	68.32	69.76	71.03	70.39
	94.92	96.05	98.50	103.64	102.90	103.80	102.60
損保ジャ パン	63.58	66.01	68.81	70.00	70.56	71.95	71.94
	93.38	96.61	102.31	104.02	104.82	105.18	104.91
三井住友 海上	67.85	69.43	70.83	73.98	73.48	74.47	73.69
	99.43	100.55	102.68	108.28	107.68	107.46	106.73
ソニー損 保	56.46	58.23	57.64	58.79	61.06	63.64	66.80
	87.61	86.54	86.21	87.12	88.10	90.06	93.31

・上段：損害率（%）、下段：営業収支（損害率+事業費率、%）

## 2. 収支悪化の原因

### (1) 平均保険料単価の減少

保険収支の悪化の原因是、単純化するなら収入保険料の減少と、支払保険金の増加、この2つしかない。収入保険料減少の背景に「年齢条件の進行」と「軽四輪乗用車の増加」の2つの要因がある。

自家用乗用車等の自動車保険料は、運転者の年齢により大きな格差（若年者の事故頻

【年齢別契約台数構成比】(「自動車保険の概況」)

年齢条件	2001年度	2011年度
全年齢補償	5.5%	2.8%
21歳以上補償	15.5	9.7
26歳以上補償	18.8	19.4
30・35歳以上補償	60.2	68.1

【自動車保有車両の変化(10年間)】

構成比	2002年8月	2012年8月
普通	28.0%	29.1%
小型	51.4	38.6
軽四	20.6	32.3

度率の高さを反映し、若い年齢条件は高額な保険料）があるが、近年の若年層の人口減少、若者の自動車離れで、適用される年齢条件が上昇している。2011年度の大手損保社の自動車保険被保険者の平均年齢は62歳になっており、当然、平均保険料単価は減少する。

さらに、車両のコンパクト化により軽四輪乗用車が普及している。同一契約条件で自動車保険料を比較すると、自家用小型乗用車に較べ軽四輪乗用車は約17%程度安くなる。人口の高齢化と軽四輪車の普及で毎年、自動車保険料が減少する構造になっている。

## (2) 損害率の悪化

交通事故は、2004年まで過去最高の発生件数を更新していたが、その後、交通関係者の努力もあって、大幅に減少している。

だが一方、自動車保険事故による支払件数（対人賠償事故と車両事故）は増加傾向にある。1件当たりの平均修理費も上昇傾向（対物賠償：2005年1件あたり229千円→2011年248千円に上昇）があり、収支悪化を招いている。

【交通事故件数は大幅に減少】「自動車保険の概況」

	交通事故件数	死傷者数
2005年	933,828件	1,163,504人
2007年	832,454	1,040,189
2009年	737,474	916,022
2011年	691,937	859,105

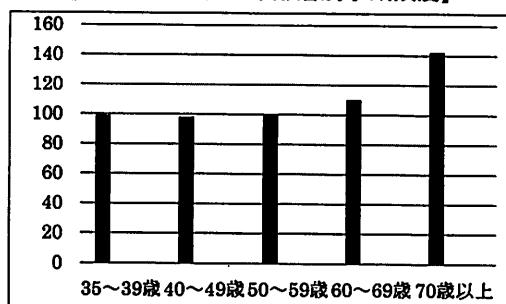
【自動車保険事故は増加】「損害保険料率算出機構統計集」

	対人賠償保険	対物賠償保険	車両保険	合計
2005年	377,391件	3,062,822件	2,897,049件	6,337,262件
2011年	496,231	2,746,443	3,368,467	6,611,141

## (3) 高齢ドライバーの事故頻度が高い

交通事故件数減少の中で、自動車保険事故は逆の傾向を示している。いったい誰が事故を惹起しているのであろうか。運転者の年齢により自動車保険のリスクは異なるが、自動車保険の記名被保険者年齢層別事故頻度を見ると、高齢者の事故頻度の高さが浮かび上がってくる。下図は年齢条件35歳以上補償契約のうち、50歳代の契約の事故頻度を100とした場合の事故頻度格差（東京海上日動火災、2012年度実績）である。60歳を超えると上昇を始め（110）、70歳以上は1.5倍近い（142）事故頻度率になっている。

【記名被保険者の年齢層別事故頻度】



かつて高齢者は交通弱者として「被害者」のイメージが強かったが、近年の交通事故では「加害者としての高齢者」が大きな問題になっている。

この10年間の交通事故の推移をみると、自動車乗用中の事故が大きく減少している。飲酒運転に対する罰則等が強化された2002年以降の減少が顕著であり、その後2007年

9月飲酒運転の厳罰化、2009年6月の悪質・危険運転者に対する行政処分の強化により、2011年中の交通事故死亡発生件数は10年前の4分の1以下（2001年に較べ77.4%減）に減少している。この中で、高齢の四輪運転者の死傷者数が2000年：27,116人から2009年：39,665人へと増加している。

これまで、高齢ドライバーの占める割合が小さく目立たなかつたが、左表のように近年、高齢の運転免許保有割合が増加し、自動車保険の保険金支払い增加の大きな要因になってきている。

【高齢者の運転免許保有割合の増加】

	60～69歳	70歳以上
2006年	13.2%	7.2%
2012年	17.2%	10.1%

（警察庁「運転免許統計」）

### 3. 回想～高齢ドライバーが若かった頃も自動車保険は揺れていた

現在、高齢ドライバーと問題になっている年齢層は、日本のモータリゼーションを起動させた世代である。1964年の東京オリンピック以降、日本は本格的なモータリゼーションの時代に突入した。自動車保有台数は1960年の340万台から1970年に1,892万台、さらに1975年には2,914万台に急増した。

交通環境が未整備な中で進行したモータリゼーションの波は、交通事故の激増となって表れた。1970年には、交通事故死者数16,975人という史上最悪の記録を刻んでいる。人身事故の増加は、賠償観念を高め、保険金請求率の急上昇を招いた。

【自動車保有台数の推移】

昭和 35（1960）年	340万台
昭和 40（1965）年	812万台
昭和 45（1970）年	1,892万台
昭和 50（1975）年	2,914万台

自動車保険の保険料構成比が、この時代に大きく変化した。昭和40年頃、自動車保険の保険料の中心は車両保険（56.2%）で、対人賠償保険は18.1%に過ぎなかった。しかし人身事故の急増で対人賠償保険が急速に伸び、6年後の昭和46年度、車両保険の19.4%に対し、対人賠償保険が57.3%と中心を占め、先進国型の自動車保険に変貌した<sup>1)</sup>。

この昭和46年度、損害保険会社の収入保険料種目別構成比でも自動車関連保険種目が55.9%（自動車保険22.9%、自賠責保険33.0%）と過半数を占める時代を迎えた。収入保険料の過半を占める自動車保険は、しかしこの時代、慢性的な赤字収支に悩むようになる。

【自動車保険の営業収支】

	営業損益	営業利益率
昭和 43（1968）年	△210億円	△14.97%
昭和 44（1969）年	△315	△18.77
昭和 45（1970）年	△140	△6.09
昭和 46（1971）年	186	7.19

昭和43年に自動車保険担当常務に就任した東京海上の塙善多は、急務となつた自動車保険収支の改善のため、自動車保険先進国アメリカのAIU極東地区自動車保険担当役員ゴードン・E・ダローに接触し、多くのアドバイスを受けた<sup>2)</sup>。塙は回想している「…その秘策を聞く機会をえた。年齢別条件を料率に反映させること、ロス頻度の高いものにはデメを課すこと、さらに代理店教育を強化すること。…統計資料を整備して個人差を料率に的確に反映させる仕組みをとること…こ

1) 「東京海上火災保険百年史 下巻」（1982年） p 612 - 613

2) 塙善多「自動車保険 激動の10年」（1978年）自動車保険ジャーナル、p58 - 60

れらが出来れば（日本の市場の将来は）きわめて有望だと、夜が更けるのも忘れて語り続けるのであった。」当時の問題点の指摘事項は、現代にもあてはまることが多い。

昭和 45 年 6 月、自動車保険料率の大改訂が実施された。主な改訂点は、①対人賠償保険に年齢別料率（全年齢 /21 歳 /26 歳の 3 条件）を導入、②第 2 種デメリット料率の改訂、③基本料率の大幅引上げ（対人賠償保険 1.89 倍、車両保険 1.15 倍など）で、これにより自動車保険はようやく危機を脱することができた。2014 年現在 70 歳の高齢ドライバーが、まだ 26 歳だった頃に騒がれた自動車保険危機である。

では、現代の自動車保険危機を克服するため、どのような対応策が打ち出されたのだろうか。

#### 4. 最近の自動車保険料率制度の改訂（2011 年度～2013 年度）

損害保険料率算出機構は 2009 年 7 月、参考純率について、平均 5.7% の引き上げと、記名被保険者の年齢別料率区分導入を損害保険各社に通知した。これを受け、損害保険各社は 2011 年 4 月以降、順次記名被保険者年齢別料率区分を導入した。従来の 4 区分の年齢条件はそのままで、26 以上補償の年齢条件から、10 歳刻みで被保険者の年齢ごとの保険料が出されている。

左表は、ある自家用小型乗用車（20 等級、車両保険なし、日常レジャー使用、ゴールド外、一定の契約条件）の被保険者年齢別の保険料を表示している。被保険者の年齢が 50 歳以上の年齢層から段階的に保険料が上昇していることが分かる。

さらに 2011 年 10 月、損害保険料率算出機構は、参考純率のノンフリート等級別料率制度を 2 点改定した。各損害保険会社は、2012 年 10 月以降、順次ノンフリート等級別料率制度を改定するとともに、合わせて保険料の見直しを実施した。新制度では、等級別の割増引率を「無事故の割増引率」と「事故有の割増引率」の 2 つに分け、事故があった場合、翌年の保険料は従来制度に較べ大幅な引き上げとなった（同じ 20 等級で、「無事故」の場合 63% の割引率が適用されるが、「事故有」の場合 44% の割引率が適用され、実質 2 割ほどの保険料引き上げとなる）。

もう 1 点の改訂は、「等級すえおき事故の廃止」である。旧制度では、車両盗難、飛び石、落書き等の運転者の不注意に起因しない車両事故は「等級すえおき事故」とされていたが、新制度では「1 等級ダウン事故」とされ、「事故有の割増引率」が適用される。

こうした高齢者の事故増加に対応した自動車保険料率の改定が 2011 年 4 月から 2013 年 10 月にかけ順次複数回実施され、数年続いてきた自動車保険の赤字基調を脱することができた。

## 5. 高齢ドライバーの事故の特徴

近年、増加している高齢ドライバーの事故は、過去の若年者の交通事故と異なる特徴を示している。交通事故統計、生理学・心理学的な側面に注目しその特徴を見ていきたい。

### (1) 高齢者の事故親和性

事故に結び付きやすい高齢者の医学的・心理学的特性として、所正文は次の3点を指摘している<sup>3)</sup>。①は、視力の低下。運転に必要な情報の8割は視覚を通して摂取されるが、他の感覚器官に較べて早く老化が訪れる。運転の際重要な動体視力は、40代後半から下降現象が見られ、さらに加齢により視野が狭くなることが交通事故を誘発しやすい。

②は、緊急事態の際の反応の速さ、バラツキ、正確さである。「知覚—判断—動作機能」の一連の行動のスピード、正確さ、が加齢に伴い低下するため、事故につながりやすい。

③は、自分の運転能力に対する過信である。高齢ドライバーは長年の経験から自分の運転に対し強い自信を持っている。これが不安全行動をもたらし結果的に事故を招く。この点については、北村憲康も「加齢により性格も変容する…コンサルティングの中で、事故惹起者のヒアリングなどで受ける印象からいえば、高齢になるに従い、頑固になる・自己中心性・自分勝手」<sup>4)</sup>などの特徴が強く見られると指摘している。

事故の類型別に高齢ドライバーの特徴を見ると、人身事故については他の年齢層に較べ「追突」は少なく、「出会い頭」が多い<sup>5)</sup>。路地から大きな道路に入る時に、本線を走行する車の切れ目にうまく合流できないために発生する事故など、「距離感覚」と「自車の走行速度」との関係を瞬時に判断できなかつたために生じた事故が多い。

【年齢別に見た事故類型別の被害者数】(2002年度)

	65歳未満	65歳以上
追突	37.9%	28.6%
出会い頭事故	17.6%	23.0%

### (2) 損害サービスの現場の声

高齢ドライバーの事故の多い、九州・中四国の地方損害サービス部の現場で日々業務に従事している社員の声を聴いた。

「1970年代に宅地開発された、県庁所在地の都市郊外住宅地域…地域一帯が高齢化し、買い物も車が必要品なので、車を車庫から出す際の出会い頭の事故が多いですね。“周囲を確認せず車を出し衝突”と云う事故です。事故処理をして感ずる高齢者の特徴ですか、“事故を相手のせいにする”という点ですね。『自分は見えにくい中で車を出ただけ、相手の方が確認して走るべきだ』と話していた方もいましたね。事故を起こしても、自分の責任と認識していないため、繰り返し事故を起こす方が多く、頭が痛いですね。(宮崎)」

「先日、被害者の方から、加害者の高齢者に『免許返納』を勧めてほしいと依頼されました。事故の際、加害者の老人が事故に気付かず帰ろうとしたらしいのです。被害者は“このような老人が車を運転していると思うと、怖くて車を走らせられない”と話しておられましたね。(佐賀)」

3) 所正文『車社会も超高齢化』(2012年) 学文社、p 72 - 75

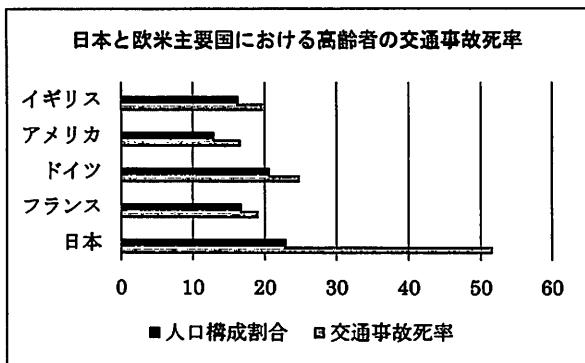
4) 北村憲康『安全運転寿命』(2009年) 星雲社、p 12 - 13

5) 『自動車保険データによるシニアドライバー事故の現状と予測』(2004年7月) (社)日本損害保険協会

### (3) 高齢者の交通事故死が多いのは日本だけの現象

高齢者の交通事故を生理学・心理学的にとらえると、先進国共通の現象の様に思われるが 2010 年の内閣府の調査が示しているのは、「高齢者の交通事故死率の高さはわが国固有であり、欧米諸国には見られない事象である」という事実である<sup>6)</sup>。特に「英国では、高齢者の保険金請求率は他の年齢層よりも低い」が、どこが日本と違うのだろう。

70 歳以上に対し免許更新時「高齢者講習」を実施しているのは、先進国で唯一日本だけである。しかし、日本の大部分の地方では公共交通機関が未発達～1970 年代以降経済性の原理だけで、自動車が地方都市の道路に侵入していったため、経済効率に勝る自動車のみが生き残り、公共交通機関が駆逐されてしまった～なため、高齢者が免許を返納すると病院、買い物等の移動手段がなくなってしまう。車の免許を持つことは、高齢者の自立の象徴になっている。



高齢ドライバーの事故増加の問題は、単に自動車保険の危機を招くだけでなく、日本の地域構造のあり方自体を問うているのであろう。

(筆者は実践女子大学非常勤講師、認定危機管理士)

6) 武田朗子「イギリス保険業界における高齢者対策」、「損保総研レポート第 100 号」所収（2012 年 7 月）損害保険事業総合研究所、p45

# 公益社団法人におけるリスクマネジメントの整備と運用について —内部統制の困難性—

山 田 和 彦

## 1. はじめに

筆者は、2011年4月、一般社団法人から公益社団法人（以下、「本会」という。）に移行した多数の会員を擁するK協会（職能団体）の監査室長として、同年7月から勤務している。

一般社団法人であった当時から、内部監査（個人情報の取扱含む）は一切行われておらず、倫理規程、コンプライアンス規程はいうに及ばず、内部通報規程もなく、ハラスマント規程や職員就業規程の懲戒は歯抜け状態で、評価制度も導入されておらず、内部統制は殆ど機能していないのが実態であった。上場企業でコンプライアンスをはじめ内部監査、内部統制やリスク管理に携わってきた者にとって、驚愕の状況であったといえよう。そこで、本論文では、なぜ、公益社団法人でリスクマネジメントが浸透しないのかを検証し、法人のあるべき姿を検討する。

## 2. コンプライアンス体制、内部統制システム、リスクマネジメント体制

コンプライアンスは、「誰かの期待・要望に応えること」を意味すると言われている。そのため、組織における「コンプライアンス体制」とは、本来の意味では、「会員、消費者、取引先、株主、地域社会、従業員などの関係者の期待・要望に応えるための体制」として理解することができる。具体的に言えば、組織の経営理念や行動指針・行動規範など「組織は、会員、消費者、取引先、株主、地域社会、従業員などに対して、どういう姿勢であるべきか」を謳ったものや、さらに、組織が日々の業務遂行や一大事に遭遇したときに、その経営理念や行動指針・行動規範に沿った行動をとれるように整備された体制が、「コンプライアンス体制」である、と考えることができる。

また、内部統制システムは、会社法では、「業務の適性を確保するための体制」として定義されている。そのため、内部統制システムが本来目指しているものは、「業務の適性」、すなわち、業務上のミスや不正の介入を許さないということだと理解できる。換言すれば、内部統制システムは、日々の業務でミスや不正が介入しないようにするために作られた、業務遂行のルールであると考えられる。

一方、リスクマネジメント体制は、会社に損失を及ぼす要因を管理することを意味する。業務上のミスや不正の介入などの会社に損失を及ぼす要因を管理するという意味では、内部統制システムと意味するところは重複する。しかし、リスクマネジメント体制が対象としているのは、業務上のミスや不正の介入などに限らない組織に損失を及ぼす要因全般である。製品事故や企業秘密・個人情報の漏洩などの予期せぬ損害や、クレーマーや総会への対応もその対象に含まれる。

さらに、日々の業務執行を管理するだけではなく、万が一、会社に損失を及ぼすような危機（リスク）が発生してしまった場合に、その危機を会社がいかに解消するか、また、

拡大を防止するかといったところまでが、リスクマネジメント体制の対象となる。

このように、コンプライアンス体制、内部統制システム、リスクマネジメント体制は、それぞれ重複するところもあるものの、対象としている範囲が違うというように理解することができる。

そこで、内部統制システムとは、「リスクマネジメント、法令等遵守、業務の効率化、適正な財務報告などの目的を達成するために、経営活動の携わる人々の行動を統制する仕組み」であると考える。

### 3. ガバナンス体制

本会にも、会社法第362条、同法施行規則第98条、100条を踏襲し、内部統制システムの構築が下記のとおり求められているにも関わらず、機能できないのはなぜなのであろうか。

#### 一般社団法人及び一般財団法人に関する法律

(理事会の権限等)

第90条（筆者注：第197条により一般財団法人に準用）

1項～3項省略

4 理事会は、次に掲げる事項その他の重要な業務執行の決定を理事に委任することができない。

一号～四号省略

五 理事の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他一般社団法人の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備

5 大規模一般社団法人である理事会設置一般社団法人においては、理事会は、前項第5号に掲げる事項を決定しなければならない。

#### 一般社団及び一般財団法人に関する法律施行規則

(理事会設置一般社団法人の業務の適正を確保するための体制)

第14条 法第90条第4項第5号に規定する法務省令で定める体制は、次に掲げる体制とする。

一 理事の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

二 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

三 理事の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

四 使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

五 監事がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項

六 前号の使用人の理事からの独立性に関する事項

七 理事及び使用人が監事に報告をするための体制その他の監事への報告に関する体制

## 八 監事の監査が実効的に行われることを確保するための体制

これらの条文を考察すると、コーポレートガバナンス（企業統治）は、会社法に明記されたものではなく、この概念自体についても、様々な観点からの説明がなされているが、ここでは組織経営者（取締役）の暴走を牽制するためのシステムと考えられる。会社法上は、株主総会、監査役制度、会計監査人制度、株主代表訴訟制度などがその一翼を担っている。そして、会社法上の内部統制システムは、この意味においてのコーポレートガバナンスの一環として位置付けられている。

会社法上の内部統制システムは、取締役会がコンプライアンス体制・リスク管理体制を中心とする「会社の業務の適正を確保するための体制」を、いわば「自律システム」として整備することを予定した制度である。そして、会社法上は、内部統制システムの重要な柱として、コンプライアンス体制とリスク管理体制を位置付けている。昨今の不祥事は、この両者の交錯する場面で生じていると考えることができる。このことから、会社法上は、コンプライアンスとリスクマネジメントは、内部統制システムに包含される関係にある。要するに、ガバナンス体制が構築されておらず、マネジメント層をはじめ職員の意識が希薄であり、単に予算を執行し損益がプラスマイナスゼロになれば、問題なしとする組織風土に原因があると考えられる。

### 4. 大和銀行株主代表訴訟事件

本事件の判決は内部統制システム（リスク管理体制）の大綱について取締役会に決定義務があることを明らかにしたが、多額の賠償責任の根拠は、取締役会の構成員ではなく、財務省証券の保有残高確認を怠った業務執行の取締役に、具体的な職務懈怠責任を認めたということになる。

取締役会としての内部統制の構築責任は経営判断の問題であり、会社経営の専門家である取締役に広い裁量が与えられる、というのが判決の結論である。判決が認定した取締役の責任について、あえて判決でこのような責任に触れる必要があったのは、原告の請求原因が、内部統制システムの構築義務に基づくものであったと推測できるからである。また、リスク管理体制を、内部統制システムと同義としているのは、判決の指摘する「リスク管理体制」を法令遵守体制や、不確実性への対応を含む広い概念で捉えているからであると考えられる。

問題は、日本の民事訴訟の構造上、役員の責任が会社に対する損害賠償責任という形でしか判断されないことである。内部統制システムの整備を怠っても、問題となった事故による損害との相当因果関係がなければ、役員の損害賠償責任は生じない。一方、因果関係が認められれば、多額の賠償責任を負担させられる。

ところで、経営者の責任は、必ずしも損害賠償責任に結びつく法的責任だけとは限らない。「経営判断の原則」もそのような考慮から生み出されたものである。判例が、内部統制システムの大綱の決定を取締役会の責任としながらも、経営判断の問題として取締役の広範な裁量に委ねたこともそのためであろう。このような漠然とした職務を法律

で規定することに意味があったのかという点も曖昧さを感じるが、取締役としては、企業運営に当たって、常に心得ておかなければならぬテーマであることは明らかである。判例に従う限り、内部統制システムの構築義務に反したとして損害賠償義務を負担させられる可能性は低いが、役員の職務としての内部統制システムの構築責任があることは明らかとなった。監査委員会あるいは監査役という組織内のモニタリングに加え、外部からのモニタリングなどによって、内部統制システムが健全に機能することを確保しなければならないのである。

判例が、「リスク管理体制」を重視していることから、役員にとっては当該企業にとっての主要なリスクが何であるかを検討することは必須である。これを怠ると、役員個人の損害賠償責任に繋がる。もっとも、内部統制システムは役員個人の責任を問題とするものではなく組織全般の意識・環境の問題である。この点についての内部統制の責任者の意識を高めることが重要であると考える。

## 5. まとめ

平成18年(2006年)5月26日、公益法人制度改革関連三法が成立し、平成20年(2008年)12月1日に施行された。この三法とは、「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律(以下「一般法人法」という)、「公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律(以下「公益認定法」という)、および「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律及び公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律の施行に伴う関係法律の整備に関する法律(以下「整備法」という)の三つを指す。新法は、ガバナンスについては法人の自治に委ねることを基本としながらも、公益法人として、ふさわしい機関設計や機関の権限についての必要最小限の事項について、明確に定めている。

今回の本会の問題発生の背景として、公益法人に対する法制度の不備が大きな原因となったと考えられる。旧民法は、公益法人のガバナンスに関し、(財団)法人の機関として理事の設置が必要であると規定していたものの、監事については設置の有無を法人に委ねる旨を規定し、その他の機関、例えば理事会や代表理事については何も規定していなかった。さらに機関の権限についても、旧民法はそのほとんどを当該法人の自治に委ねていた。もちろん、ガバナンスが公益法人の自治に委ねられていること自体に問題があるわけではない。しかしながら、今回の問題は、ガバナンスが公益法人の自治に委ねられていることに乘じ、旧態依然の考え方方が、未だ継続され意識の変革がなされないものと考えられる。

それは、マネジメント層の責任の断罪を意味するのである。

### 【参考文献】

- ・島崎主悦『概説内部監査』(税務経理協会)(2011)
- ・社団法人日本内部監査協会『専門職の実施の国際フレームワーク』(2011)
- ・社団法人日本私立大学連盟経営委員会リスクマネジメント分科会『学校法人における内部統制の整備・充実』(2007)

- ・檜田信男「トロールに包含されるか－内部統制概念の収斂を求めて」LEC会計大学院紀要（2007）
- ・経済産業省リスク管理内部統制に関する研究会「リスク新時代の内部統制－リスクマネジメントと一体となって機能する内部統制の指針－」（2003）
- ・北沢義弘「内部統制システム構築の法的義務と役員の責任」大宮ローレビュー（2003）
- ・土田義憲「会社法の内部統制システム」中央経済社（2005）
- ・池野千白「内部統制システム構築義務と新会社法」CHUKYO LAWYER（2005）
- ・川村真一「全社的リスク管理における内部監査の役割」内部監査協会国際情報（2005）
- ・赤堀勝彦「内部統制とリスクマネジメント：日本版SOX法対応時代に問われるリスクマネジメントの重要性について」神戸学院法学 第37巻第2号（2007）
- ・企業会計審議会内部統制部会「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準のあり方について」（2007）
- ・中央青山監査法人編「COSOフレームワークによる内部統制の構築」東洋経済新報社（2004）
- ・『判例時報』1721号 判例時報社（2000.11.1）
- ・『判例タイムズ』1047号 判例タイムズ社（2001.2.15）
- ・神田秀樹「会社法」弘文堂（2007）
- ・日本監査役協会編「月刊監査役」通巻534号臨時増刊号（2007.11）
- ・亀井利明「ソーシャル・リスクマネジメント論」日本リスクマネジメント学会（2007）
- ・久保恵一、杉山雅彦、仁木一彦、森谷博之「内部統制実践ガイド」ダイヤモンド社（2007）
- ・経営情報学関連学会「内部統制」タスクフォース編著「内部統制Q&A」日経BP社（2006）
- ・八田進二「内部統制の考え方と実務 評価・監査編」日本経済新聞出版社（2007）
- ・弥永真生「リーガルマインド会社法」有斐閣（2006）
- ・上村達男「演壇理論創造時代の会社法制－担う内部統制・内部監査」日本内部監査協会（2009）
- ・上村達男「演壇理論創造時代の会社法制－担う内部統制・内部監査」トーマツ企業リスク研究所（2012）
- ・上村達男「報告要旨 M&A・コーポレート・ガバナンスをめぐる法的な基本問題（経営行動と所有構造－M&A・コーポレート・ガバナンスの視点から）」経営行動研究年報（2007）
- ・上村達男「会社法制の見直しについて」日本内部監査協会（2013）
- ・上村達男「セミナー グローバル経営時代のコーポレートガバナンス」トーマツ企業リスク研究所（2012）
- ・上村達男「市場の内部統制－会計内部統制と経営内部統制の交錯（特集 内部統制）－（内部統制シンポジウム総括報告 新企業法制の下での内部統制－経営改革と新たな研究機会を求めて）」早稲田大学21世紀COE《企業法制と法創造》総合研究所（2006）
- ・上村達男「講演会レポートコーポレントガバナンスとは何か」証券経済学会年報（2006）

（筆者は公認内部監査人（CIA）、公認不正検査士（CFE）、企業危機管理士）

# 会社法における従業員の位置付け

城 戸 善 和

## 1. はじめに

会社法は従業員をどのように位置付けているのだろうか。結論からいって、会社法には従業員についての規定はほとんど置かれていません。会社には会社への出資者や会社に対する債権者など多くの利害関係者が存在するが、それらと同様に会社の従業員は会社の重要な利害関係者である。その重要な利害関係者である従業員について、会社法がほとんど規定を置いていないことに問題はないのであろうか。このことを論じるのが本稿の目的である。

現代社会において、職を失うことは生活の基盤を失うことである。そして、現代社会においては、多くの人びとが会社で従業員として働くことによって職を得ている。会社の従業員は会社における従業員としての立場を失えば生活を破綻させてしまうことになる。これらの人びとは常にこのリスクを抱えた状態で働いている。小規模な企業の従業員であろうと大規模な企業の従業員であろうとこのリスクを抱えていることに変わりはない。そのリスクの存在が社会の不安定を招く原因の一つにもなっている。

しかし、会社法には従業員についての規定はほとんど置かれていません。会社法がこのリスクを軽減させる機能をもっているとは考えにくい。そもそも会社法には従業員の利益を保護しようとする視点が存在しないともいえるのではないだろうか。

なお、本稿では、会社法が会社として規定している4種類の会社のうち株式会社を中心と論じる。

## 2. 商業使用人としての従業員

会社法は第10条から第15条において「会社の使用人」について規定している。これらの規定が会社法における従業員についての規定の主なものである<sup>1)</sup>。すなわち、会社に代わってその事業に関する一切の裁判上または裁判外の行為を行う権限を有する従業員である支配人、部長や課長などのある範囲の権限を与えられた従業員、物品の販売などを正在する店舗の従業員の三者について規定している。

これらの規定はその三者の権限を定めたものである。すなわち、それらの権限の明確化を目的としたものであって、従業員の利益保護を目的としたものではない。会社法が、株式会社の出資者である株主や会社債権者の利益保護を目的とした規定を多数用意していることと比べ対照的である。

株主も会社債権者も従業員も、会社にとって重要な利害関係者であることに変わりはない。それにもかかわらず、従業員についてだけ、その利益を保護する規定が全く置か

1) 他には、特別清算における事業譲渡に関して「使用人その他の従業者」についての規定が会社法896条2項に、両罰規定に関して「使用人その他の従業者」についての規定が975条に置かれているのみである。

れていなことは法制度としてバランスを失したものではないであろうか。

会社法は会社の利害関係者間の利害を調整するものである<sup>2)</sup>といわれる。しかし、会社法は会社の利害関係者の利害調整の基本原則を直接に定める明文の規定をもたない<sup>3)</sup>。出資者である株主と会社債権者との間の利害調整だけが重視されており、従業員は会社に対する賃金債権をもつ債権者として扱われるのみである。

### 3. 労働者としての従業員

従業員には当然に労働者としての側面がある。しかし、これまで述べてきたように会社法には労働者としての従業員を保護する規定は存在しない。会社法は会社の経営のための法律であり、労働者の保護は労働法分野の法律が行うという考え方<sup>4)</sup>に基づくものである。しかし、それで効果的な従業員の保護ができるのであろうか。

企業の組織変更に関する法律である産業活力再生特別措置法案が第145回通常国会の衆参両議院の委員会で採決されるに際し、「企業の組織変更が円滑に実施され、かつ、実効あるものとなるためには、従業員の権利義務関係等を明確にする必要があることにはかんがみ、労使の意見等を踏まえつつ、企業の組織変更に伴う労働関係上の問題への対応について、法的措置も含め検討を行うこと。」との附帯決議が衆参両議院においてなされた<sup>5)</sup>。

このように会社の組織を考える上において、労働者としての従業員の利益保護を考えなければならない状況も表れて来つつある。一方、会社法は会社の経営のための法律であるからという理由で、従業員の利益保護に会社法が関わらないということは、立法政策上、適切だとは思えない。

なぜならば、すべての法律は突き詰めれば国民一人ひとりの利益、幸福の実現を目指すべきものであって、それを目指さない法律があつてはならないからである。会社の経営状態が良くなれば、間接的に従業員の利益となり、それは国民一人一人の利益、幸福の実現につながるのであるとする考え方から、会社法自体には従業員の利益保護に関する規定が置かれていないと思われる。

しかし、そのことが成り立つためには、会社法が従業員の利益を守ろうとする視点を持っていることが前提でなければならない。前述のように、もし、会社法がその視点を持っていないとすれば、会社の経営状態が良くなることが従業員の利益につながることを期待することはできない。もし、会社法に従業員の利益を守ろうとする視点があるのであれば、それを実現するための具体的な規定を置くことが立法政策上適切であると思われる。

2) 弥永真生『リーガルマインド会社法(第12版)』(2009年)有斐閣、1頁、神田秀樹『会社法(第15版)』(2013年)弘文堂、28頁。

3) 島田公明『会社の目的と取締役の義務・責任－CSRをめぐる法的考察』(2014年)中央経済社、20頁。

4) 龍田節『会社法大要』(2007年)有斐閣、28頁。

5) 企業組織変更に係る労働関係法制等研究会「企業組織変更に係る労働関係法制等研究会報告」別冊商事法務235号(2001年)商事法務研究会、165頁。

#### 4. 株主の利益重視

株式会社は営利企業であるといわれる。通説によれば、営利企業は企業活動によって得られた利益を出資者へ還元することを目的とした企業である<sup>6)</sup>とされる。この立場からすると、株式会社の出資者である株主の利益を重視することは当然なこととなる。しかし、最近の傾向として、株主の利益重視に偏った動きが見られる。従業員の利益よりも株主の利益が過度に優先される傾向があるといえる。

確かに、営利企業である株式会社は出資者である株主への利益の還元を目的とした企業であるとの通説の立場に立てば、株式会社の会社としての目的は株主利益最大化にある<sup>7)</sup>ということができると思われる。しかし、会社の目的を株主利益の最大化とすると、多くの弊害が予想される。

まず、第一に挙げができるのは、従業員や会社債権者の利益が侵害されるおそれが生じることである。前述のように、会社法は利害関係者間の利害調整を行う機能を持つものであるが、株主の利益を最大化しようとすれば、公平かつ調和が取れた利害調整が困難となるのではないかと思われる。

また、会社の経営の面から考えると、会社経営者に対して株主からの短期的な利益の還元要求が強まることが予想される。すなわち、現在における剰余金配当を最大化する要求である。それが実現するか否かによって、経営者への評価が決まるようになれば、経営者は会社の短期的な業績を重視した経営を行わなければならなくなる。それは長期的にみた会社の利益を犠牲にするものとなる。現在の株主による利益の先取りとでもいうべきものである。

その一方で、会社の営利性の意味についての再検討もなされてきている<sup>8)</sup>。通説である利益分配説の他に営利事業説、両基準併用説があるとされる<sup>9)</sup>。

営利事業説によれば、「営利・非営利」と「公益・私益」とは、まったく次元を異にする分類基準であり、営利・非営利の区別はもっぱら利潤獲得の目的の有無から定まるものとする<sup>10)</sup>。

両基準併用説によれば、営利目的か非営利目的を判断するために二重の基準があり、その一つは事業内容としての営利事業、非営利事業の区別であり、もう一つは団体構成員に利益を分配するか否かの観点からの営利、非営利の区別である。そのいずれかの基準で営利性ありとされるとき「営利を目的とする」団体と考える<sup>11)</sup>。

6) 龍田・前掲注4) 49頁、弥永・前掲注2) 6頁、江頭憲治郎『株式会社法(第4版)』(2011年) 有斐閣、19頁、神田・前掲注2) 6頁。

7) 落合誠一「企業法の目的－株主利益最大化原則の検討－」岩村正彦他編『岩波講座現代の法7 企業と法』(1998年) 岩波書店、23頁、田中亘「ステークホルダーとガバナンス－会社法の課題」企業会計57巻7号(2005年) 中央経済社、57頁、江頭・前掲注6) 20頁。

8) 落合誠一「会社の営利性について」黒沼悦郎=藤田友敬編『江頭憲治郎先生還暦記念企業法の理論(上巻)』(2007年) 商事法務、3頁。

9) 畠田・前掲注3) 5頁以下。

10) 倉沢康一郎「営利団法人の意義」法学研究44巻3号(1971年) 麗應義塾大学法学研究会、210頁。

11) 能見善久「公益的団体における公益性と非営利性」ジュリスト1105号(1997年) 有斐閣、53頁、なお、稻庭恒一「会社の営利性について－再考－」永井和之他編『会社法学の省察』(2012年) 中央経済社、33頁参照。

会社の営利性という基本的な事項についても見直し、行き過ぎた株主利益最大化を避け、調和が取れた利害調整を考えるべきである。

## 5. 会社法と労働法の連携

株主の利益重視が最近の傾向であるとともに、労働市場の流動化が主張されるのも最近の傾向といえる。労働市場の流動化は方法によっては労働者の商品化につながってしまいかねない。それは避けなければならないことである。

しかし、会社法は会社経営のためのものであり、従業員の利益保護は労働法の役割であるとの考え方では従業員の利益を十分に守ることは困難である。会社法と労働法の連携を考えることが従業員の利益保護に必要ではないだろうか。仮に会社法の中に従業員の利益を守る制度を設置しても、それだけでは従業員の利益保護は実現しないと思われる。労働法において積み重ねられてきた法理論の裏付け、支援が必要である。また、逆に会社法による会社の制度の改善がなければ、労働法による法理論の効果も限定されたものとなるのではなかろうか。

## 6. むすび

従業員の利益を守るためにには、会社法の中に従業員の保護に関する規定を置き、労働法との連携を考えることが必要と考えられる。また、そうすることが社会の安定にもつながり、さらに、会社の健全な経営にもつながるのでないだろうか。

(筆者は熊本学園大学商学部准教授、認定危機管理士)

# しゃせ 社是はリスクマネジメントの源 —居心地の良い組織の盲点—

山田秀樹

## はじめに

社是などには、会社経営の基本方針である創業者の思いが込められており、おしなべて社会貢献的な文言・内容が掲出されている。企業の規模など条件が揃えば、こういった会社の方針は直接的に伝わり、いわゆる末端まで徹底する。多くは始業時の朝礼において全員で唱和するといった方式がとられているようである。しかし、会社組織が巨大化したり、急成長を遂げる未完成の組織となると、社是そのものが、まさに今日のリスクマネジメントの要諦であるにもかかわらず、置き去りにされる危険性が出て來るのである。

## 1. 社是・社訓の意義

社是とは「企業・会社や結社の経営上の方針や主張、また、それを表す言葉」、社訓とは「その企業、会社で、社員が守るべきことを基本的な方針として定めてあること」と定義されている。社是は、対外的にもその影響を及ぼす要素があるが、社訓は社員に対するスローガンとしての意味合いが強い。

いずれにしても、経営のトップを含めた経営者、管理者、社員という全体が心すべき要素として定着させるのが難しい目標である。創業時の熱き思いが生かされなかつたり、あくまでも理想の形として表されるのでは効果がない。ここでは具体的な管理施策に反映されているかどうかが鍵になる。

本来の目的は、経営のトップの在り方をも縛るという精神的なものが含まれていると認識している。また、そうでなくてはならないであろう。

## 2. 個人の恣意を反映する誤った管理

### (1) 上司追従型の人間の優遇

社是に掲げられている「何のために、誰のために」という大義名分の意義が薄れると、経営者のために、上司のためにという人とのつながりによる関係維持が最重要視される。

経営者等上司が優れた人材であるかどうかにかかわらず、管理者が自らの立場を安定させ確立しようとするところから、旧態依然とした上司追従型の人間がもてはやされ、結果として優遇されてしまうのである。

### (2) 保身に走る上司

上司は常に自分の居心地を良くしようと意識している。また、部下に自分が居心地良く過ごせることを求めることが多い。部下はその趣旨を発信する上司の機嫌をとり、どうすれば上司が喜ぶかという点に重きを置いて職場で振舞うという悪循環が始まる。あくまでも人間関係を中心として業務が運営されるという旧来からの典型的な管理の弊害が

出てくる。

これがリスクを生み、リスクを大きくさせ、リスクを引きずらせる根源なのである。リスクの源流が、下って行く過程で支流を携え、徐々に大きくなり、強い流れとなって堤防を決壊させるように、リスクは高まって行く。これを許さないマネジメントがリスクマネジメントであると考える。

### (3) 大義名分の意識の低下

人間関係に重きを置いた守りの運営では、世のため、組織のためと標榜しながら、実際の成果を、特定の上司のために上げていることを否定することはできないであろう。即効果・成果を求めるところに組織の基本理念に立ち返らずに、現在の状況に波風を立てないという消極的管理が幅を利かしている。このような中では、現場で働く上司の考え方、あり方が直接に個人の恣意として強く影響してくるのである。

## 3. 組織管理の方向性の誤り

組織目的がどこにあるのかという方向を見誤った場合に、誰もそれを止めるくさびを打とうとしない危険がある。これができるだけ早期に回避しなければならない。

管理の方向が目前の成果のみを追求することによって、社会貢献のため、組織のためではなく、実は、自分のための保身を目指しての行動に変化するからである。

組織目的を達成するには、人の和といったものが重要であることはもちろん、職階制の正しい役割が実践されない限り会社運営と社会貢献は両立しない。

人の和も仲間づくりとしてのものではなく、苦労したくないとする自分を理解してもらうという守りの意識である。個々の構成員が、常に緊張感を持って自己管理をしていくことで、方向の誤りを修正することができる。ぬるま湯にどっぷりつかれないなどの注意を促すには、改善意欲の低い者に対して居心地の悪さをルーティンワークに組み込んでいかなければならないのである。

## 4. リスクを拡大させる情実の管理

情実の管理は基準や基本を狂わせ、不公平感を生み、積み上げてきたものを根底から崩し、組織員の組織に対する信頼を失い、忠誠を誓うものを突き放してしまう。すべてにおいて、リスクの発生する要素を膨れあがらせることとなる。

人間関係に支えられる組織の中には、職階制や正しい評価を実施するように務め、職業人としての品格を高めることが肝要である。私情を挟まない人事・運営をどのように継続していくかが、リスク回避のカギを握っているといってよい。

元来、会社・組織の方針・指針は、社会貢献などの強い意気込みから創られたのであるが、それを徹底するための努力や、それを引き継いでいくシステムが一般に欠けているのではなかろうか。そこには営利優先を暗黙の了解事項とする流れが読み取れる。まさに、初心を忘れない構成員の個々の良識が生かされることのない運営状態に陥ることになる。

組織としては「組織は人造りにある」として、幅広くより良い人材を育成確保していく必要があるのではないか。人材育成は一朝一夕に成し遂げられるものではないが、まず、現有勢力を強固なものに育成することが肝要であろう。

組織の規模に関わらず、個々人について客観的に仕事の評価をしていかなければ、真に成果を上げようとする緊張感がなくなってくる。部分的に人間的で温かい「いい会社」といわれる居心地の良い組織の盲点がここにある。

### 終わりに

部下は常に上司を見ながら、いろいろと様子を窺っている。それゆえ、先輩、上司、管理者の一挙手一投足が正しく方針を伝えるものでなくてはならない。

人は完璧ではないので、すべてが人間的なお手本となるものではないが、経験の長い人は、職業人としてのお手本を示せることを生きがいとする必要がある。

基本に返り、ごく身近にある社是・社訓を具体的に実践することが、リスクマネジメントにつながることを確信している。

(筆者は、フコク生命（元大阪府警）、企業危機管理士)

# 海外勤務における労災リスク —外国でおきたアルコール中毒死が労災認定されたことについて—

桑原典子

## 1. はじめに

今年3月20日インターネット上で、中国に出張中の男性が飲酒後に死亡した事故を裁判所が労災と判断したというニュースが配信された。以下、その記事をそのまま引用させていただく。

<sup>1)</sup>【N H Kの番組ロケで中国に滞在中の2009年4月、飲酒後に死亡した男性スタッフ（当時31）の両親が労災認定を求めた裁判の判決が18日、東京地裁であった。団藤丈士裁判長は「中国人参加者の気分を害さぬため、大量の飲酒を断れなかった」として、労災にあたると判断。遺族補償一時金や葬儀料を支給しないとした渋谷労働基準監督署の処分を取り消した。

判決によると、映像制作会社に所属していた男性は、中国であったN H Kのドキュメンタリー番組「N H Kスペシャル 日本海軍400時間の証言」のロケに照明・音声担当として参加。その際、中国共産党関係者との宴会で、アルコール度数が高い酒をカップで一気に飲み干す中国流の乾杯を繰り返し、泥酔した。翌朝、ホテルの自室で吐いた物をのどに詰まらせて死亡した。

判決は、男性が宴会に出たのは、旧日本海軍が建設した飛行場の撮影許可を得ることや、今後のロケを円滑に進めるのが目的と指摘。業務と死亡との間に因果関係があると結論づけた。

渋谷労基署は「判決を検討し、関係機関と協議して判断したい」としている

このニュースに、中国に社員を派遣したり日々出張させている我々企業の人間は少なからずショックを感じた。確かに中国では酒を酌み交わして親交を深める文化があり、前出の乾杯は日常茶飯事である。そこに脂っこい中国料理という食文化も影響し駐在ともなると社員の健康状況は年々悪化していく傾向が強く、特に営業マンの肝機能悪化率がかなり高い。その為企業は社員の健康安全リスク対策についてそれぞれに対応している。

この時点では渋谷労基署は判決を受入れるか控訴するかについて態度を明らかにしていないが、裁判所で今回の死亡について労災と判断されたということで企業は「労働安全衛生法」<sup>2)</sup>に則った社員の海外業務に対する安全対策を見直さなければならなくなつたと言える。

1) 2014.3.20 朝日新聞 digital-news サイトより全文引用

2) 労働基準法と相まって、労働災害防止に関する総合的計画的な対策を推進し、職場における労働者の安全と健康を確保する法律

## 2. 労働災害とは

労災とは労働災害の略称で労働基準法に<sup>3)</sup>に基づく災害補償制度<sup>4)</sup>の事。労働災害を被った労働者やその遺族に対して使用者の無過失責任<sup>5)</sup>に基づき一定の補償を与える制度をいう。民法の損害賠償とは異なり、使用者に故意・過失がなくとも補償責任を負うこととしているが、実際は労働災害保険法に基づく労災保険制度からの給付で対応されている。

労働基準法上、災害補償について労働者が業務上負傷し、疾病にかかり、または死亡した場合の使用者の補償責任を規定、労働者は災害の発生が「業務上災害」であることを立証すれば、労災補償を請求することができると定められている。

業務上災害とは、労働者が就業中に業務が原因となって発生した災害をさす。「業務遂行性」(事業主の支配管理下に有ること)と「業務起因性」(業務に内在する危険性が具現化したこと)の要件が満たされなければならない。その上で、労基署長に補償給付を請求し、それに対して労基署長が支給の可否を決定する。

今回のように労基署で労災認定されない場合、遺族は行政上の不服申立てを経た上で行政訴訟を起こすことが出来る。また労災認定されたとしても労災補償に慰謝料は含まれない為、労働者或いは遺族が民事訴訟を起こして使用者に損害賠償請求を行う例は少くない<sup>6)</sup>。

## 3. 中国流の乾杯

中国では敬意の表明として杯の酒を飲み干すという文化がある。宴会の間、何度も行う乾杯には、基本的にアルコール度数50度以上という高度数の白酒（バイチュウ）を用いる。最近は45度くらいのものも広まってきてはいる。“小酒杯”という小さい日本酒のお猪口くらいの大きさのグラスにお酒を注ぎ、「乾杯」の声とともに一気に飲み干し、飲んだ後で相手に向けて杯を傾けて底を見せたり、逆さにして、飲み干したこと示す習慣がある。円卓での宴会では、客と招待側とが同数で交互になるように着席する。乾杯は、招待側の要人が始め、次に客の主賓が行うというように、交互に、やや時間を空けて行うことが多いが多量のしかも高度数のアルコール摂取を余儀なくさせられる事は間違いない。

乾杯は「酒を酌み交わして親交を深める」ものだが半面、誰が信用でき誰が信用できないかを見極める場である為、泥酔しないようにしなければならない。お酒に強いこと・酔わず毅然としていられればそれだけで尊敬され、逆に泥酔して醜態をさらせば軽蔑される。残念ながら、我々日本人が醜態をさらすことを相手（中国人）は期待しているからか、乾杯は執拗に続く。一度吐いたくらいではなかなかリタイアできないのだ。無論泥酔したからといってそれで終わりではない。

3) 労働に関する規制等を定める日本の法律。「労働組合法」、「労働関係調整法」と共に、いわゆる労働三法とよばれる。

4) 災害補償には、療養補償、休業補償、打切補償、障害補償、遺族補償および葬祭料がある。

5) 損害の発生について故意・過失がなくてもその賠償責任を負うこと。

6) 労働災害については、山川隆一、「労働法の基本」日本経済新聞社 155 ページ参照

中国では人脈形成ができないければビジネスは始まらない。海を渡りビジネスを成功させようとしているビジネスマン達は当然この懇親の宴席に出て酒を酌み交わし、中国社会での人脈を築き、ビジネスの糸口を掴むことに全力を尽くす。

成功例としてイトーヨーカ堂をご紹介したい。2012年の反日デモの際、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などを襲撃・破壊した。日系スーパーのイオンやジャスコ・平和堂などの店舗にもデモ隊が突入、店舗を激しく破壊し商品が略奪されている。それらの映像は繰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りながら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心に入れさせなかった。休業はしたものの店舗の破壊や強奪などの被害は免れている。

2005年の反日デモの際は、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。

イトーヨーカ堂の中国責任者だった麦畑氏が長年にわたり公安や消防署・保健所・地元新聞社等ありとあらゆるところに人脈を築きあげた結果である。あの大円卓を囲んで「乾杯」を繰返し、泥酔して醜態を晒したこと也有ったろうが、気配りを忘れず、親交を深め相手を頼り頼られれば、面倒を見る「面子」の国・中国で人間関係を築きあげたのだ。麦畑氏の成功は突出したものだが、通常でも、宴席に出て乾杯を繰返し親交を深め人脈を築ければビジネスは上手くいき、反対にその場で機嫌を損ねると契約不成立どころか、進行中のプロジェクトまで本当にストップしてしまう。そんな環境の国で先の男性が無理な飲酒をしたであろう事は容易に想像がつく。

このアルコール・ハラスメントというべき乾杯を回避する事は簡単である。グラスをさかさまにしてテーブルにおき、「お酒は飲めません」と言って一口も飲まなければ無理強いはされない。中国にいる間、お酒を一切口にしない、を貫き通せるならそれもありだ。ただし、他の場所で飲む姿を見られたら「あいつと酒は飲めて俺とは飲めないのか」という事になり、面子の国で即信用を失い、何もできなくなる。全く飲めないのでない限り、中国では酒を酌み交わすことが望ましい。ちなみに、筆者は二年間の上海駐在中に、アルコールは一切口にしなかった。男女平等のイメージが強い中国だが、意外にも女性に強要はしない。駐在中の業務をそつなく終えたものの、中国に人脈を築くまでには到底至らなかった事は言うまでもない。

#### 4. 企業の対応

ビジネスマンが血を吐くまでアルコールを摂取するであろうこの中国へ社員を派遣する企業は、制度上3年を上限に駐在ローテーションを組む。健康診断を年2回行う。産業医のいる企業はメンタルも含めてWEBなどで健康面談を行い、問題が大きければ帰任を早める措置を取る、などの対応をしている。

リスクファイナンスとして「海外派遣者に適用する労災」への特別加入がある。

この特別加入とは、海外での災害は海外出張であれば労災補償の対象になるが、海外

派遣となると対象外になる為、海外派遣者にも労災の適用する措置として制定された制度である。

次に、海外出張や海外派遣者向けの海外渡航用の損害保険に加入がある。

社員が病気やけがなどをした場合の医療費は驚くほど高額になる。ベッドに横たわったままの状態で航空機による搬送費、病気や怪我をした社員の家族の現地への送迎費などの費用をこの保険で賄う。その他、現地での医療緊急対応をサポートする会社と契約して病院の紹介や通訳、緊急救度に応じた搬送サービス等を利用できるようにするなどの対策をとってきた。

今回の労災認定を受けて海外派遣者に対する安全対策が「労働安全衛生法」に則ったものかどうかの見直しと共に必要に応じた安全対策の策定が急がれる。

(筆者は株式会社三景、企業危機管理士)

# ソーシャルイノベーション —バイオ燃料ビジネスからの考察—

岩坂 健志

## 1. 現代社会の2つの問題

貧困問題と環境問題は、現代社会の人類にとって最も重要な課題である。また、考慮すべきことは、この2つの問題が絡み合い、相互に問題を悪化させていることにある。1例をあげると、近年、特に発展途上国において史上最悪の水害が多発している。その一因は発展途上国における人口増大と貧困に伴う山間部での森林破壊にある。森林破壊の結果、貧困層は山間部に住むことが出来なくなり都市部でスラムを形成する。しかし、大雨になると山間部で保水をすることが出来なくなり、スラムに水害が直撃するのである<sup>1)</sup>。このように貧困問題と環境問題は相互に絡み合い問題を悪化させている以上、これらを同時に解決する方法が重要である。

貧困問題については、今までの二国間、国際機関、NGO等の支援に加え、発展途上国自身でビジネスを発展させ持続可能にしようとする試みが盛んになってきている。これがBOPめぐる論議である。BOPとは「Bottom of the Pyramid」または、「Base of the Pyramid」の略（以下「BOP」）であり、ミシガン大学のC.K. ブラハーラード教授とコネル大学のS.L. ハート教授によって最初に提唱された概念である<sup>2)</sup>。BOPにはいくつかの定義があるが、BOPが提唱された時の世界人口が60億人であり、その3分の2である約40億人がBOPに該当すると言われている。BOPをめぐる論議は、新しい形の貧困問題の解決方法ばかりでなく、先進国企業にとっても、発展途上国を新たな市場と捉え、ビジネスチャンスを広げながら両者の共存共栄をはかっていく試みでもある。今後その重要性は高まっていくと考えられる<sup>3)</sup>。

環境問題が重要な課題であることは言うまでもない。人類の今の最大の課題は地球温暖化の防止にあるといって過言ではない。産業革命以前に比べ、地球の平均気温が2℃上昇した場合、人類はその気候変動の暴走を止められないといわれている。また、その予兆はある。2005年に米国をおそった3つのハリケーンは2001年に米国で発生した同時多発テロの被害総額を上回った。その結果2005年における世界全体の自然災害による損失は史上最悪となった。国連環境計画（UNEP）の予想によれば、このままでは異常気象により2050年には35兆円経済的損失が発生すると言われている<sup>4)</sup>。

1) 岩坂健志「日本興亜の運営を中心とした環境福祉の取組み」、炭谷茂編著「環境福祉学の理論と実践」（2006）環境新聞社 pp203 - 210

2) スチュアート L. ハート / 石原薰訳「未来をつくる資本主義」（2008）英治出版 p157

3) 岩坂健志「BOPビジネスの成功事例に見るリスクマネジメント」、日本リスクマネジメント学会「危険と管理」（2010）第41号 pp104 - 116

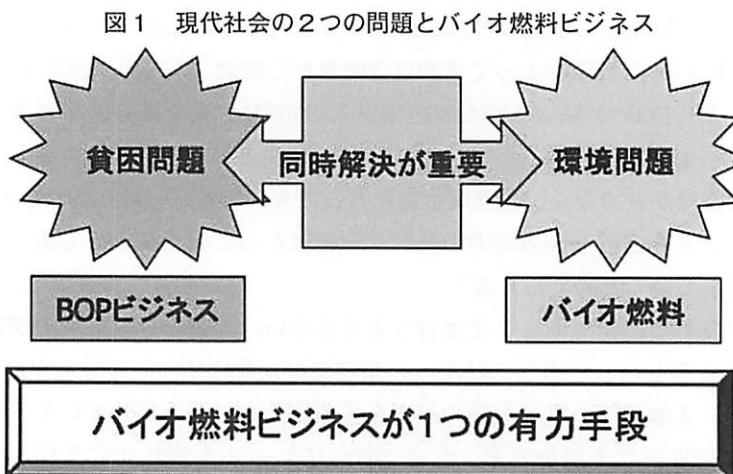
4) 岩坂健志「温暖化と経済損失」、山本良一・Think the Earth Project編「気候変動+2℃」（2006）ダイヤモンド社 p74

## 2. バイオ燃料ビジネスとその社会的意義

環境問題の解決にはバイオ燃料の活用が有効である。また、これをビジネスとして発展途上国で行うならば、貧困問題の解決に資することになる。貧困問題と環境問題を同時に解決する有力な手段としてとらえることができる。

バイオ燃料とは、生物（植物・動物）の生体エネルギーを使った燃料のことである。その定義に従えば、伝統的にエネルギー源として使用されている薪や炭、動物の乾燥糞などもバイオ燃料となる。しかし、現代的に注目されているのは、非伝統的なバイオ燃料である。物質の形状として3形態がある。それに従い代表的な非伝統的なバイオ燃料を示すと、個体では木質バイオマスのガス化燃料、液体であるならばガソリン代のバイオエタノールや軽油代替のバイオディーゼル、気体であるならば発酵ガスを利用するバイオガスがある。

バイオ燃料活用の社会的な意義は、日本においては、①地球温暖化対策、②エネルギー問題への貢献（分散型エネルギー対策、脱原発・脱石油）、③1次産業の活性化（遊休地、未利用材、廃棄物の有効活用）に有ると言える。また、発展途上国においては、エネルギーそのものが恒久的に不足しており、大きな意味の産業発展の礎となることができる。



## 3. バイオ燃料ビジネスの視点とビジネスリスク

バイオ燃料ビジネスを考えるときには「原料」「技術」「使用」「経営資源・マネジメント」が重要な4つの視点となる。この視点がそのままビジネスリスクの視点となる。

### (1) 原料

原料の確保がビジネスを成功させる最大のポイントであり、同時にリスクとなる。また、量と質が安定的に確保されなければならない。農業技術とも深い関係がある。原料の植物特性が気候風土と合っているか、栽培方法に無理はないか、輪作障害の有無、連作の可否などが重要である。また、良好な農民との関係も必要となる。保存や代替植物も考慮しなければならない。輸送コストもバイオ燃料ビジネスにおいては大きな意味を持つ。一般的には30Km以内で調達できる原料にしないとビジネスが成り立たない。

## (2) 技術

技術も重要である。技術の方式において、技術の歴史、エネルギー効率、コストを考慮しなければならない。また、現代のバイオ燃料技術は必ずしも完成されたものではなく、将来的な技術の革新余力も重要である。装置の修理方法、大きさや重さ、安全性も確保されなければならない。

### <重要な適正技術>

発展途上国におけるバイオ燃料ビジネスを考える上で特筆すべき点は適正技術という考え方である。これはE・F・シューマッハーが提唱した中間技術と同義であると言って良い。シューマッハー（1986）によれば、世界中の貧しい人を救うのは大量生産ではなく、大衆生産であるとし、大衆による技術は、現代の知識、経験の最良のものを活用し、分散化を促進し、エコロジーの法則にそむかず、希少な資源を乱費せず、人間を機械に奉仕させるのではなく、人間に役立つように作られている。これを中間技術というとしている。

農業では生物学的に見て健全で、地力を強め、健康と美と永続性を生むような生産方法を完成させる。生産性の向上は後からついてくる。

工業の分野では小規模の技術、非暴力的な技術、「人間の顔を持った技術」を開発することによって、賃金のためにだけ働き、余暇時間の楽しみにはかない期待をかけるのではなく、楽しみながら働くことができるようになることである。また、資本がなくても労働力がある社会に仕事場を提供する提案として、①人々が住んでいるところに仕事場を作る、②仕事場を作るコストを安くして数多く作れるようにする、③生産方法ができるだけ単純化して、高度な技術はできるだけ避ける、④材料は地場を使い、消費も地場に向ける、ことの必要性を指摘している<sup>5)</sup>。

バイオ燃料ビジネス視点からこの適正技術を具体化するならば、①従来技術の応用や基礎技術の応用であること、②製造・操作が簡単であること、③地元資源を利用していること、④安価であること、⑤効率的であること、⑥他の効用（発電・利水）も得ることができる、ことがあげられる。

また、デイビッド・ディクソン（1980）によれば、テクノロジーの失敗が問題ではなく、テクノロジーが工業や農業を成功させたゆえに生じる失敗が問題であるとした上で、低開発国に先進テクノロジーを導入する場合①外貨の流出②先進国技術への依存度の急激な拡大③失業問題が発生し、先進テクノロジーは①豊かな国と貧しい国の格差を広げる②開発途上国内部の格差を広げる、という二重格差問題を引き起こすとし、発展途上国に無配慮に先進テクノロジーを導入することに警鐘を鳴らしている<sup>6)</sup>。

## (3) 使用

エネルギーであるので常時安定的に供給され、かつ、ユーザーの利便性が確保されな

5) E・F・シューマッハー／小島慶三・酒井懋訳、「スマートイズビューティフル」（1986）講談社学術文庫 p28, p204, pp230 - 232

6) デイビッド・ディクソン／田窪雅文訳、「オルタナティブ・テクノロジー～技術改革の政治学～」（1980）時事通信社 pp20 - 22

ければならない。また、バイオ燃料は一般的に従来の化石燃料に比べ割高であり、コスト面においてもユーザーの理解が必要である。

#### (4) 経営資源・マネジメント

これは他のビジネス形態と大きく変わるものではない。企業経営として持続可能な利益を維持することが必須条件である。リーダーの資質やスタッフの能力、原料供給者との良好な関係の維持、また、新規技術も多く知的財産の管理などが重要である。

図2 バイオ燃料ビジネスにおける適正技術



### 4. ソーシャルイノベーションとバイオ燃料ビジネス

#### (1) 人類課題の解決とバイオ燃料ビジネス

バイオ燃料ビジネスが、それが特に発展途上国において展開されるのであれば、現代社会が抱える貧困問題、環境問題の2つの大きな課題を同時に解決する方法であることはすでに述べた。その意味でソーシャルイノベーションに資するビジネスである。

#### (2) ハイテク主義からの脱却

また、適正技術を採用することにより、技術の運用面においても、従来のハイテクノロジー主義からの脱却も示唆している。

#### (3) 開発経済学的視点

バイオ燃料ビジネスは1次産業と不可分の関係にある、その意味において、1次産業が主流を占める発展途上国の開発経済的視点でそのビジネス展開を考えるのが有効である。開発経済学者である速水祐次郎（2009）は、経済発展の理論的枠組として、社会システムの発展過程を考察し、相互依存の発展モデルを指摘している。すなわち、社会システムの発展過程として、①文化（価値観）・制度（ルール）サブシステム、資源（生

7) 速水祐次郎『開発経済学』(2009) 創文社 pp11 - 13, pp315 - 319

産要素)・技術(生産関数)の経済サブシステムの相互依存関係が最も重要であり、この各要素が相互に影響して社会発展が起こる②資源の増大と技術の進歩は独立ではない③技術の進歩は天から降ってくるものではない④物的資源と技術を結ぶ基本的な活動は、人間の能力として定義される人的資本(human capital)に対する投資である⑤今まで経済サブシステムだけを分析していた、としている<sup>7)</sup>。

バイオ燃料の使用は文化に大きく依存する。確かにコストも重要であるが、例えばインドやスリランカの人々は自然と共生する生き方に価値観を置き、その意味で再生可能エネルギーの使用を支えている。

制度面も重要である。各国の政府の後押しをなければこの事業はまだまだ成り立たない段階であると言っても過言ではない。

資源、技術、需要(使用)の重要性はすでに述べたところである。

#### (4) 温故知新と発想の転換

ソーシャルイノベーションを考えるときに、従来の考え方を見直すことが重要である。また、資本主義社会の発達とともに忘れられた価値観やシステムを復活させることも大切である。従来から論議されているコレクティブアクション問題の1つとして、集合行為のジレンマがある。集合行為のジレンマとは、「共有地の悲劇」や「囚人のジレンマ」を例として、人々は協力できるのなら協力したほうが良いに決まっているが、各人が相手を裏切る要因を持っているために相手が望むような行動をとるとは限らないとし、そのため人々は集合行為において全体的に不利益を被るとするものである。その解決には公平な第三者による垂直的な強制執行が必要であるとされている。

これに対し、ロバート・D・パットナム(2001)は、集合行為のジレンマを克服には、自発的協力が取りやすい状況、すわち、互酬性の規範や市民的積極参加といった形態での社会資本を相当に蓄積してきた共同体であるとしている。市民的積極参加のネットワークが重要であり、その特徴として、個々の取引における裏切り者には潜在的コストが高まる、互酬性の強靭な規範を促進する、コミュニケーションを促進し、また諸個人の信頼性に関する情報を良くする、協力がかつてうまく行ったことの表れである、を挙げている<sup>8)</sup>。

また、Elinor Ostrom(1990)は、コミュニティが共有で利用できる資源であるコモン・プール・リソース(CPR, Common-pool Resources)について、漁業資源や牧草地、森林資源、湖沼、地下水といった各種資源を管理する利用組合の実証研究を通じて、共有資源の実態は、従来からのコレクティブアクション問題の伝統的な理論が予測するよりも良好であるとしている。また、これら共有資源の利用者たちはしばしば利害の衝突するために洗練された意思決定のメカニズムやルール執行のメカニズムを自ら発展させていている。また、これらの意思決定には、①コミュニティ内部の規範、②共有財産からの

7) 速水佑次郎『開発経済学』(2009) 創文社 pp11 - 13, pp315 - 319

8) ロバート・D・パットナム／河田潤一訳、『哲学する民主主義－伝統と改革の市民的構造』(2001) NTT出版 pp200 - 218

利益享受の時間軸（時間軸が短いほど協力的になる）、③期待される利益、④必要とされるコストが関連しているとしている<sup>9)</sup>。

このことはバイオ燃料ビジネスにおいて重要な示唆を与えており、すなわち限られた資源をいかにコミュニティーとして持続可能な形で有効に使うかが問われるからである。例えば、一つの土地で食物を作るのか燃料を作るのかが問題となり、それをいかに持続させていくが大切なことがある。

加えて、今までの経済学や経営学の常識にはない考え方を考慮することも大切である。バイオ燃料ビジネスは分散型が基本であり、極論すれば、地域コミュニティー内で原料と技術とユーザーがあれば成り立つのである。自給自足が成り立つモデルであり、また、それに対する技術も進んできている。発展途上国ばかりでなく、先進国においても成功事例が出始めている。バイオ燃料を有効利用し、世界的に有名なオーストリアのグーシン村がその好例である<sup>10)</sup>。

時として、すべてを金銭に換算しないビジネスモデル、拡大を前提としないビジネスモデル、経済効率のみを追求しないビジネスモデルが有効である。これら方法が、バイオ燃料ビジネスにおける成功とひいてはソーシャルイノベーションにつながるのである。

（筆者は株式会社未来思考代表取締役）

# 食品偽装問題とリスクマネジメント —阪急阪神ホテルズの事例を中心に—

赤 堀 勝 彦

## 1. はじめに

近年、食品偽装表示問題は数多く報道されてきたが、特に2013年に発覚し大きく報道されたのがホテル食品偽装問題である。これは、複数のホテル・レストランで提供している料理のメニューで実際に用いていた食材と異なる食材を用いているように表示していたというホテル内のレストランに関わる事件である。また、その後、ホテルやレストランに限らずメニューの食材表示に偽装が広がっている実態が明らかになりその問題が指摘されるようになったのでメニュー偽装（menu misrepresentation）問題とも呼ばれた。食品偽装問題の再発防止策としては、取締役会の監督機能の充実や内部監査・内部通報の活性化等の組織体制の見直し、従業員に対する社内研修、社内規定・マニュアルの改訂と周知徹底、職業倫理の明確化等コンプライアンス教育の徹底などが挙げられる。食品偽装問題のリスクマネジメントとしては、食品関連業界のメニュー表示の適正化を徹底し再発防止を図るとともに消費者のブランド<sup>1)</sup>意識の払拭と食育学習も重要である。本稿では、2013年10月メニューと異なる食材を使っていたことを公表し、食品偽装問題として大きく取り上げられた株式会社阪急阪神ホテルズ（以下、「阪急阪神ホテルズ」という。）の事例<sup>2)</sup>を中心に考察することとする。

## 2. 食品偽装の背景

食品偽装問題とは、メニューと異なる食材を提供することなどを含め食品の小売り・卸売りや飲食店での商品提供において、生産地、原材料、消費期限・賞味期限、食用の適否などについて、本来とは異なった表示を行った状態で流通・市販がなされた一連の問題のことをいう。食品偽装問題が事件化された件については、食品偽装事件ともいう。

特に、産地偽装の背景については、消費財、食品などにおいて生産地表示は消費者の一種の心理的信頼に結びついているという背景もある。これにより、市場において市場

1) ブランドとは、一般に商標、銘柄を表す言葉であるが、企業ブランドは企業の商品やサービス、もしくは企業そのものが持つ個性やイメージのことを指す。アメリカ・マーケティング協会（American Marketing Association）によると「ブランドとは、個別の売り手もしくは売り手集団の商品やサービスを識別させ、競合他社の商品やサービスを区別するための名称、言葉、記号、シンボル、デザイン、あるいはそれらを組み合わせたものをいう。」と定義されている。（<http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view329.php>）

2) 2013年10月22日、阪急阪神ホテルズが運営する8ホテルおよび1事業部の23店舗、47商品についてメニューの誤表示を公表した。（[http://www.hankyu-hotel.com/hhd-group/\\_corp/20131022-122.pdf](http://www.hankyu-hotel.com/hhd-group/_corp/20131022-122.pdf)）

10月24日の会見で阪急阪神ホテルズは「誤表示」であることを強調した。再調査後の10月28日の会見において、再度偽装の意図は否定するも、社長が引責辞任を表明した。その後、社長直轄の品質管理委員会の設置や、新たな社外監査役を任命するなど機構改正や役員人事の刷新を行った。さらに、11月7日にはメニュー表示の適正化に関する第三者委員会を設置し、各グループ会社への調査結果も報告した。（[holdings.hankyu-hanshin.co.jp/file\\_sys/news/54.pdf](http://holdings.hankyu-hanshin.co.jp/file_sys/news/54.pdf)）

価格が安価な生産地の食品に対し、特定の生産地名を記すことにより、本来の生産地における市場価格より高価な市場価格で販売することが可能となり、こうした行為が後を絶たないのが現状である。例えば、最近の水産物は冷凍技術の発達によって、海外で生産していても、非常に良い状態で国内に入荷されるため海外産のものを国産だと偽装しても、消費者が容易に識別できないことから偽装が簡単に行われるという背景がある。阪急阪神ホテルズにおけるメニュー表示の適正化に関する第三者委員会「調査報告書」(以下、「調査報告書」という。)<sup>3)</sup>では、今回の食品不適切表示問題が発生した背景として以下の項目を挙げている。

- ① ホテル業界における競争激化からくる過度の業績至上主義・利益至上主義傾向と、顧客目線の低下・・・企業である以上、利益追求が一つの大きな使命であることは事実であるが、それは顧客重視と両輪となってこそそのものであり、この点が会社全体として一方にやや傾いてしまっていたことが一背景として考えられる。
- ② コンプライアンス体制の不備（メニュー表示管理体制の不備）・・・法令に対する知識不足の面だけでなく、一旦作成したメニューについて、その後の食材変更等に対応せず放置したことや、メニュー内容と一致しない食材が納入されていたのを見過ごしていたことなど、継続的で多重であるべきチェック体制に不備があったということである。
- ③ 部門間での連携の不備、改善提案ができにくい体制・・・会社全体が縦割りとなっていて、他部門から意見を出しにくいことと連携の不十分は、部門間で意見を言いにくいため、どの管理職に問題を注進すればよいのか分からないということにつながった。
- ④ コンプライアンス意識の不足・・・役員・管理職のみならず、従業員の中で、メニュー表示に関するコンプライアンス意識が不足する者が多くいた。これが、消費者目線での対応意識を低下させ、飲食物を提供するサービスを担う者として基本的に有すべき表示ルール等の知識不足を招くものとなったといえる。
- ⑤ 企業規模に対応した表示および衛生専門家の不在・・・阪急阪神ホテルズの規模およびレベルの企業の場合、それに応じたレベルの表示および衛生の専門家が求められるが、その育成が十分でなかったことが背景にあるものとされている。

### 3. 阪急阪神ホテルズの再発防止策

「調査報告書」は再発防止策として、組織体制の見直やコンプライアンス教育の徹底などを挙げている（表1）。

再発防止策として挙げられた項目は、リスクマネジメントの視点からいざれも当然の事項である。「調査報告書」に記載されているとおり、阪急阪神ホテルズが、今回の一連の問題を真摯に受け止め、不祥事の再発防止に全社を挙げて取り組み、消費者からの信頼回復に努めていくべきと考える<sup>4)</sup>。

3) 「調査報告書」58～60頁（2014年1月31日）。

4) なお、その他ホテル関係のメニュー偽装表示問題では、リーガロイヤルホテル（大阪・京都・広島・小倉）が2013年11月19日に「使用食材とメニュー表示が異なっていたことに関するお詫びとお知らせ」を公表し、再発防止策として、社員教育・研修の徹底や監査体制の強化を提示した。

表1 阪急阪神ホテルズの食品偽装問題の再発防止策

項目	概要
1. 組織体制の見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 内部統制の構築、監視機能の充実</li> <li>(2) 企業行動規範の作成</li> <li>(3) 内部監査や内部通報制度の活性化</li> <li>(4) 社内決裁に関する体制整備・運用</li> <li>(5) 合理的な品質管理手法の確立と精度の向上</li> <li>(6) 実のある定期的、継続的な監視           <ul style="list-style-type: none"> <li>①料理メニューに関する情報を、品質管理部門が一元管理できるシステムにする。</li> <li>②監査を行うときの具体的な手法について検討を重ねる。</li> <li>③定期監査を行うに際して、適切な期間・時期を設定する。</li> <li>④メニュー表示はアレルギー対策や食品衛生と重複する問題であるから、品質管理部門ではこれらの問題も視野に入れる。</li> </ul> </li> <li>(5) 内部監査だけでは、当分の間リスクがあるというのであれば、少なくともメニュー表示・食品表示に関して外部に意見を照会できるシステムやいわゆる外部監査システムを検討すべきである。</li> <li>(7) 人員の適正配置</li> </ul>
2. コンプライアンス教育の徹底	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 従業員に対する食品表示を含めた実効性のあるコンプライアンス研修・教育の実施等</li> <li>(2) 社内規程・マニュアルの改定と周知徹底</li> <li>(3) 職業倫理の明確化</li> <li>(4) 基礎的な知識の底上げ</li> </ul>
3. メニュー表示ルール	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) ガイドラインの充実と周知徹底</li> <li>(2) 産地、銘柄表示の際の確認徹底（安易な表記禁止、検品チェック体制の確立）</li> <li>(3) 安易な冠つき表示の禁止、制限<sup>1)</sup></li> <li>(4) ヒューマンエラー防止のための多重確認<sup>2)</sup></li> <li>(5) 提供商品とメニュー表示に違いが生じた場合の対応の徹底</li> <li>(6) 全メニューにおける食材規格書におけるメニュー管理の徹底</li> </ul>

1) 産地や「特選」「特上」など、優良誤認表示を引き起こしやすい表示は原則禁止し、あらかじめ定めるガイドラインに従う場合など一定の要件をみたしたときのみ例外的に使用を認める方式にするべきである。また、今回問題になった「手ごね」「手づくり」などの表示、「鮮魚」など多義的な表示をする場合は、細心の注意を払って行うようにすべきである。

2) メニュー決定、表示決定においては、関係する各担当者の間で確認書面を回付して決済をすると、多重確認のシステムが必要である。また、メニュー表示に至った検討過程を一定の範囲で文書化することも必要である。ヒューマンエラーは起こりうることだから、エラーが生じたときになるべく短期間にこれを発見し回復しうる方法も検討すべきである。

出所：阪急阪神ホテルズにおけるメニュー表示の適正化に関する第三者委員会「調査報告書」60～63頁（2011年1月31日）をもとに筆者作成。

#### 4. 食品偽装のリスクマネジメント

食品偽装のような不祥事が発覚した場合、企業は目先の利益にとらわれて判断を誤ることなく、常に正攻法で事態の打開を目指すことが肝要である。すなわち、事実を究明し、しかるべき是正措置、再発防止策を講じること、謝罪の意を表明すること、そしてこれらの情報を適切に開示することが必要不可欠といえる。特に、記者会見を実施する以上、率直な謝罪をし、原因を正しく把握したうえで再発防止を約束するという、強い決意がなくてはならない<sup>5)</sup>。さらに不祥事の危機対応では、問題を引き起こした責任以上に、その問題にどのように対処するかという経営トップの姿勢が社会から問われる。その対処の仕方いかんで、会社の信用が地に落ちることもあれば、反対に、例えば、Johnson & Johnson 社がタイレノール事件<sup>6)</sup>で行った迅速な対応のように、評価を高めることもある。そして企業不祥事が起きたたびにコンプライアンスの必要性が叫ばれるが、コンプライアンスを経営に根づかせることの企業は多くない。コンプライアンス経営が確立するためには、社会の要請・ニーズに応え、企業の社会的責任（CSR）を果たしていく

表2 食品業界の信頼性向上のための「5つの原則」

原 則	概 要
基本原則 1 消費者基点の明確化	消費者を基点として、消費者に対して安全で信頼される食品を提供することを基本方針とします。  〔具体的な取組事項〕取組方針の消費者への明確化、消費者が必要とする各種情報の提供、安全と品質を確保し続ける必要性の社内への浸透、5つの基本原則に基づく社内取組の点検・検証と改善等
基本原則 2 コンプライアンス意識の確立	取り巻く社会環境の変化に適切に対応し、法令や社会規範を遵守し、社会倫理に沿った企業活動を進めていきます。  〔具体的な取組事項〕コンプライアンスに関する方針（企業行動規範）の策定、経営者が先頭に立った組織体制（内部通報体制等）の整備、経営者による強い意思の表明、社内教育訓練や研修、内部監査等の実施 等

5) 原正雄「食品偽装問題のリスクマネジメントを検証」「ビジネス法務」14巻2号(2014年)中央経済社、78頁。

6) 1982年に、全米を震撼させる家庭用鎮痛剤「タイレノール」(Tylenol)への毒物混入事件が発生(シカゴ地域の消費者7名が死亡)し、Johnson & Johnson 社と「タイレノール」を扱うグループ企業のMcNeil 社は重大な危機に直面した。これに対し、Johnson & Johnson 社は全「タイレノール」商品を回収、マスコミを通じた積極的な情報公開、新聞への啓告広告の掲載、対策チームの設置、異物混入を防ぐ革新的なパッケージの導入など迅速な対応を行った。当時のJohnson & Johnson 社のジェームズ・E・バーグ会長は、単なる危機管理として対応することに終わらず、「消費者への責任」を第一に考えた体制をとった。事件終結後、同社の「タイレノール」事件における対応は、一般消費者をはじめ政府・産業界からも、これまで以上に高く評価されたということである。(タイレノールの公式サイト、<http://tylenol.jp/story02.html>)

基本原則 3 適切な衛生管理・品質管理の基 本	<p>安全で信頼される食品を消費者に提供するために、適切な衛生・品質管理をしていきます。</p> <p>〔具体的な取組事項〕商品開発・原材料の受入れ・製造・出荷等の各過程における必要な確認・対応、適切に実行するためのルールやマニュアルの作成 等</p>
基本原則 4 適切な衛生管理・品質管理のた めの体制整備	<p>適切な衛生・品質管理を行う体制を整備し、それが形骸化しないよう改善を行っていきます。</p> <p>〔具体的な取組事項〕商品開発時の科学的・合理的根拠に基づく賞味期限(消費期限)の設定、品質保証部門(担当者)の設置による品質管理水準の向上、内部監査等の実施、原材料・食品管理やトレーサビリティ確保のためのシステムの整備 等</p>
基本原則 5 情報の収集・伝達・開示等の取 組	<p>消費者などの信頼や満足感を確保するため、常に誠実で透明性の高い双方向のコミュニケーションを行います。</p> <p>〔具体的な取組事項〕消費者が必要とする情報の正確でわかりやすい提供、表示や広報・宣伝活動における誤認・誤解のおそれがない表現の使用、消費者相談窓口の設置、食品事故発生時における適切な対応、事故対応マニュアルの整備 等</p>

出所：農林水産省「『食品業界信頼性向上自主行動計画』策定の手引き～5つの基本原則～」の概要（2008年3月）。（<http://www.maff.go.jp/j/shokusan/sansin/sinrai/5gensoku.html>）

上で企業行動のあり方を明示し、従業員一人ひとりが正しく行動する必要がある。2008年3月に農林水産省から「食品業界信頼性向上自主行動計画」が報告されているが、そこで示された食品業界の信頼性向上のための「5つの基本原則」（表2）が参考になると考えられる<sup>7)</sup>。さらに、コンプライアンス意識向上の努力を行ったとしても、経営者、従業員の心理的な要因もあり、コントロールすることは難しい。したがって、企業が行うべきことは、できる限り不祥事発生のリスクを軽減し、不幸にも発生した場合には速やかに実態の全貌を解明し、適切な開示を行い、効果的な不正防止体制を構築・運用することである。

## 5. おわりに

阪急阪神ホテルズの食品偽装問題の事例で取り上げたように、最近、上場企業で不祥事が発生した後に、調査報告書全文を開示する例が増えている。しかし、事案の内容と財務諸表への影響の開示もさることながら、株主など企業の関係者にとっては現時点で実施される対策だけでなく、今後の十分な再発防止策がとられているかどうかが重要で

7) 2007年以降、食品業界では、食品の偽装表示等の不祥事が頻発し、食品業界全体に対する消費者の信頼を揺るがしかねない状況となっていることを理由に本計画を策定したということである。

ある。特に、コンプライアンス意識の欠如ということについては、ほとんどの調査報告書で取り上げられ、多くの場合コンプライアンス意識の欠如が不祥事発生の原因の一つであるとして、コンプライアンス教育、内部通報制度の周知の徹底などを対策として挙げている。しかし、コンプライアンス意識が欠如している原因の徹底的な分析を行わない限り本当の是正はできない。また、内部通報制度を整備しただけでは十分ではなく、それを活用して、違反行為を安心して報告できる仕組みを提供する必要がある。

(筆者は長崎県立大学名誉教授、博士（法学）神戸学院大学、認定危機管理士)

# 外食産業における受動喫煙と訴訟リスク

山川 雅行

## 1. はじめに

2003年「健康増進法」が施行されて以来、外食産業の店舗における分煙・禁煙は徐々に浸透してきた。しかし、2013年の日経リサーチ社の調査で、分煙を含む喫煙が可能な店舗が未だ6割を超えていた現状が明らかとなった。顧客である喫煙者ニーズに応える措置とはいえ、従業員の受動喫煙問題は、置き去りにされたまま今日至っている。外食産業の場合、従業員の中でも非喫煙従業員、特に多数の未成年従業員が喫煙ゾーンで作業をする現状がある。受動喫煙による健康被害のリスクがあるにもかかわらず、外食産業における受動喫煙と訴訟リスクを検証した研究はわずかである。本研究ではこうした課題意識のもと、外食産業における喫煙対策の現状を分析し、従業員の受動喫煙問題と健康被害による将来の訴訟リスクをソーシャルリスクと捉え、外食企業経営者に対し、訴訟リスクの警鐘を鳴らすとともに、今後の課題を考察する。

## 2. 健康増進法

「健康増進法」とは、国民の健康の増進の総合的な推進に関し基本的な事項を定めるとともに、国民の健康の増進を図るための措置を講じ、国民保健の向上を図ることを目的として定められた法律である<sup>1)</sup>。第五章第二節では、「受動喫煙の防止」について次のように規定されている。

### 第五章

#### 第二節 受動喫煙の防止

第二十五条 学校、体育館、病院、劇場、観覧場、集会場、展示場、百貨店、事務所、官公庁施設、飲食店その他の多数の者が利用する施設を管理する者は、これらを利用する者について、受動喫煙（室内又はこれに準ずる環境において、他人のたばこの煙を吸わされることをいう。）を防止するために必要な措置を講ずるように努めなければならない<sup>2)</sup>。

この法律は、「飲食店」を含む「多数の者が利用する施設を管理する者」が、利用者に対し受動喫煙を防止する措置を講ずること求めているものの、残念ながら「努力義務」であり強制力はない。但し、「施設を管理する者」すなわち外食企業経営者に一定の責務を負わせる内容となっていることから、大手企業を中心に受動喫煙防止策を講じなければならぬ。

1) 「健康増進法」(総務省行政管理局 HP e-Gov) <http://law.e-gov.go.jp/htmldata/H14/H14HO103.html>

2) 「健康増進法」(総務省行政管理局 HP e-Gov) <http://law.e-gov.go.jp/htmldata/H14/H14HO103.html>

ればならなくなり一定効果は出ている。そこで、厚生労働省は飲食店の完全禁煙化を目指し、「法的義務化」への法改正を検討している。

### 3. 飲食店の喫煙対策と全面禁煙化の動き

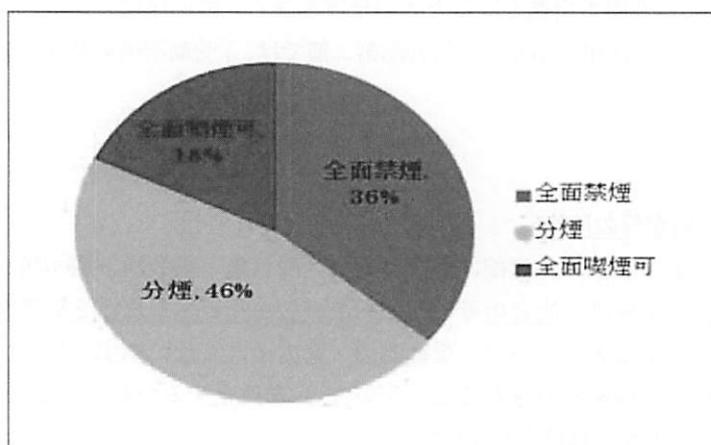
#### 3-1 飲食店の禁煙対策の現状

飲食店における喫煙対策は、「全面禁煙」「分煙」「全面喫煙可」の3種類に分類される。更に「分煙」は、「エリア分煙」「仕切り分煙」「ルーム分煙」「店外灰皿」「フロア分煙」の5種類に分類される。

日経リサーチが、2013年3月に「飲食店とタバコに関するアンケート調査」<sup>3)</sup>を全国726社に対しインターネット調査を実施。

店舗で採用されている喫煙ルールは、全面禁煙が36%、分煙が46%、全面禁煙可が18%となっており、何らかの形で「禁煙席」を設けている飲食店は82%ある。(図表1)これは、健康増進法第25条の努力義務が各外食企業に浸透してきていると考えられる。しかし、見方を変えれば、「分煙」を含む「喫煙可能店舗」が64%にも達する。すなわち、飲食店の3店に2店は受動喫煙が問題となる労働環境にある。厚生労働省は、飲食店における労働環境の改善を目指し、「飲食店全面禁煙化」に向けた法整備を進めている。

ただし、「喫煙可能店舗」が64%にも上る背景は、飲食店利用者からの根強い喫煙ニーズがあり、外食企業側が「全面禁煙化」を躊躇しているのが現状である。



(図表1：店舗で採用されている禁煙ルール、データ：日経リサーチ)

#### 3-2 飲食店の「禁煙または分煙」義務化の動き

全国の地方公共団体に先駆けて神奈川県では「受動喫煙防止条例」が平成22年(2010年)4月1日より施行された。同条例では、調理場を除く床面積の合計が100m<sup>2</sup>を超える飲食店の場合は「禁煙または分煙」とすることが義務化された<sup>4)</sup>。すなわち、大型飲食店

3) 「飲食店とタバコに関するアンケート調査」(日経レストラン ONLINE)

<http://nr.nikkeibp.co.jp/bunen/report/201311/>

4) 「飲食店経営」チーム分煙『繁盛する飲食店のたばこ対策』2009年(商業界)

では「全面喫煙」が条例で禁止されることになる。ただし、100m以下の飲食店では「努力義務」とされ、事実上「全面喫煙可」は容認されているが、神奈川県は「禁煙タイム」や「土日祝終日禁煙」などの実施を全飲食店に要請している。

神奈川県の条例化を受け、兵庫県も条例を制定。現在、山形県や大阪府が条例化を検討するなど、全国に条例化の動きが広がっている。更に厚生労働省は「健康増進法」に加え、「全面禁煙」を義務化する「労働安全衛生法」の法改正を目指す等、飲食店に対する規制が強化されつつある。

#### 4. 外食産業の現状

##### 4-1 外食産業の店舗数及び従業者数

外食産業の店舗数と従業者数は、総務省「経済センサス・基礎調査」(平成21年)によると、わが国における飲食店数(事業所数)が67万468店、従業者数が436万7,987人となっている。この数値は、日本の全事業所数の約11%、全従業者数約7%にあたる。つまり、日本で働いている人の100人に7人が、外食産業に従事している計算になる。これは、外食産業が、日本における雇用の大きな受け皿となっていることを示している。

ここで一つ興味深いデータを紹介する。総務省統計局「事業所・企業統計調査」によると、飲食店数は、ピーク時に平成3年(1991年)84万6,000店であったのが、平成18年(2006年)72万4,000店と、約12万店の減少。一方、従業者数は、平成3年が386万人であったのに対し、平成18年には412万人と、26万人の大幅増加。店舗数が減少にもかかわらず、従業者数は増加。これは、個人経営店が経営難で大幅に減少する一方、多数の従業者を擁し長時間営業をする大手チェーン店の増加が原因と考えられる<sup>5)</sup>。

##### 4-2 従業員パート化率と未成年者雇用の現状

一般社団法人日本フードサービス協会(JF)の平成21年(2009年)3月に実施した「JF外食産業経営動向調査報告書」<sup>6)</sup>によると従業員のパート化率は80.9%で、多くの非正規雇用に支えられている実態が明らかとなった。更に、高校生を含む多数の未成年者が飲食店で勤務している。

外食産業において未成年者が、風俗営業許可のいるスナックなどの遊興飲食店等を除き、中学卒業後すぐに勤務することは法的に何ら問題ない。また遊興飲食店においても18歳以上であれば未成年者の勤務も認められている。

「労働基準法」においても、18歳未満の年少者を午後10時から翌日の午前5時までの深夜労働は禁止されているが、居酒屋やバー等のアルコール類を提供する店舗での労働そのものは禁じられていない。日本禁煙学会の調べ<sup>7)</sup>によると、約22万人(男子9万人・女子13万人)もの未成年者が飲食店に勤務している。外食企業経営者は多数の未成年

5) ORA『飲食店の接客リーダー入門』2013年10月(TJ ホスピタリティ)11頁

6) 一般社団法人日本フードサービス協会(2009)「JF外食産業経営動向調査報告書 H21.3」

[http://www.jfnet.or.jp/data/h/post\\_1.html](http://www.jfnet.or.jp/data/h/post_1.html)

7) 作田学(2010)「なぜ100%受動喫煙防止法が必要なのか?」

[http://www.nosmoke55.jp/action/121lets\\_ban.pdf](http://www.nosmoke55.jp/action/121lets_ban.pdf)

従業員の受動喫煙のリスクについて認識を新たにしなければならない。

#### 4-3 未成年者の喫煙状況

「未成年者喫煙禁止法」により未成年者の喫煙は禁止されている。しかし、厚生労働省が平成16年（2004年）に実施した「未成年者の喫煙および飲酒に関する全国調査」<sup>8)</sup>の結果、「月に1回以上喫煙する」と答えた高校3年生は、男子21.7%、女子9.7%もおり、「毎日喫煙者」は、男子13%、女子4.3%もいる。ただし、そもそも喫煙自体が禁止されていることを鑑みれば、受動喫煙以前の問題として、未成年者の喫煙を0%にすべきである。しかし、「未成年者喫煙禁止法」自体にも問題がある。

「未成年者喫煙禁止法」（明治三十三年三月七日法律第三十三号）<sup>9)</sup>

最終改正：平成一三年一二月一二日法律第一五二号

第一条 満二十年ニ至ラサル者ハ煙草ヲ喫スルコトヲ得ス

第二条 前条ニ違反シタル者アルトキハ行政ノ処分ヲ以テ喫煙ノ為ニ所持スル煙草及器具ヲ没収ス

第三条 未成年者ニ対シテ親権ヲ行フ者情ヲ知リテ其ノ喫煙ヲ制止セサルトキハ科料ニ処ス

○2 親権ヲ行フ者ニ代リテ未成年者ヲ監督スル者亦前項ニ依リテ処断ス

第四条 煙草又ハ器具ヲ販売スル者ハ満二十年ニ至ラザル者ノ喫煙ノ防止ニ資スル為年齢ノ確認其ノ他ノ必要ナル措置ヲ講ズルモノトス

第五条 満二十年ニ至ラサル者ニ其ノ自用ニ供スルモノナルコトヲ知リテ煙草又ハ器具ヲ販売シタル者ハ五十万円以下ノ罰金ニ処ス

第六条 法人ノ代表者又ハ法人若ハ人の代理人、使用人其ノ他ノ従業者ガ其ノ法人又ハ人の業務ニ関シ前条ノ違反行為ヲ為シタルトキハ行為者ヲ罰スルノ外其ノ法人又ハ人の対シ同条ノ刑ヲ科ス

同法は平成13年（2001年）に法改正され、販売者側の罰則は強化されたが、未成年者の喫煙に対しては煙草とライターを没収するだけで、喫煙自体に対する罰則が無い。すなわち同法は未成年者の喫煙防止には繋がらず、未成年者の取り締まりが出来ない等、法の不備がたびたび指摘されている。

#### 4-4 喫煙エリアでの未成年者の労働

未成年者の喫煙は法律で禁止されているにもかかわらず、未成年者が「喫煙エリア」で労働することは禁じられていない。未成年者の受動喫煙防止については、「健康増進法」の努力義務が課されているだけである。

例えば、「非喫煙家庭」に育った18歳の「非喫煙未成年者」を雇用し、「全面喫煙可」

9) 「未成年者喫煙禁止法」（総務省行政管理局 HP e-Gov）

<http://law.e-gov.go.jp/htmldata/M33/M33HO033.html>

の飲食店で長時間労働させた結果、健康診断で受動喫煙による健康被害が出た場合、因果関係は明白で、当該飲食店の経営者はその使用者責任を負うことになる。

多数の未成年者を雇用する外食産業では、今後、未成年者の就業場所は「全面禁煙」や「禁煙エリア」に限るなどの対応が必要となる。

#### 4－5 成人喫煙率と飲食店従業員の喫煙率

厚生労働省の平成24年（2012年）「国民健康栄養調査」によると、「成人喫煙率」は20.7%で、男性34.1%、女性9%と、平成14年（2002年）の男性43.3%、女性10.2%からは減少しているものの、依然として高い水準にある。

飲食店従業員の喫煙率は、神奈川県川崎市が「平成24年度飲食店等受動喫煙防止対策実態調査」を同市内573店に対し実施。飲食店従業員喫煙率は27.2%であり、成人喫煙率20.7%よりはるかに高いことが分かる。分煙を含む「喫煙可」の飲食店が64%もあることからも、飲食店従業員が受動喫煙による健康被害を受けるリスクが高いといえる。

### 5. 受動喫煙による健康被害と訴訟リスク

436万人もの従業員が働く外食産業は、受動喫煙による健康被害を受けるリスクが高い業界であり、特に非喫煙者の健康被害が容易に予見できる。外食企業経営者は喫煙者からの売上確保を理由に従業員への健康管理を怠ったり、受動喫煙による健康被害の予防策を講じることがないよう企業として取り組まねばならない。また、国も外食業界団体からの圧力で全面禁煙義務化への対応の遅れがないよう早期の対応が求められる。これらを放置すれば、健康被害が拡大し、最悪の場合かつての公害訴訟やアスベスト（石綿）健康被害訴訟同様、受動喫煙を原因とするがん患者による集団訴訟が国と企業を相手取り全国で提訴される可能性があることを想定しなければならない。

### 6. 訴訟リスクへの予防策

今後、外食企業や業界団体は、受動喫煙の訴訟リスクに対し、3つの予防策を講じることによりリスクコントロールが可能となる。

第1に健康被害の予防策としてパート・アルバイトを含めた全従業員への定期健康診断の受診を義務付ける。従業員の健康状態を常時把握することで、受動喫煙による健康被害の早期発見ができ、「リスクの除去」が可能となる。

第2に喫煙者へ禁煙指導である。医療機関との協力による「禁煙プログラム」への参加を義務付けるなど喫煙者自体を減らしていくことが望まれる。業界団は、国に「禁煙プログラム」参加企業への助成制度を設けるよう働きかけるなど「健康増進法」の更なる推進を図る。これらの予防策により「リスクの除去」が可能となる。

第三に、店舗における「全面禁煙化」を推進である。「全面禁煙化」により受動喫煙そのものの「リスクの回避」が可能となる。

これら3つの予防策により、訴訟リスクは大幅に軽減できると考える。

## 7. おわりに

外食企業経営者は、「喫煙者ニーズ」の名のもとに目先の利益を追求するのではなく、長期的なリスク対応として、「分煙から全面禁煙へ」、「受動喫煙完全防止」という取り組みを進めていかなければならない。そして受動喫煙による健康被害とそれに伴う訴訟をソーシャルリスクと捉え、個々の外食企業による「自助」、外食業界全体として取り組む「共助」、国を挙げて取り組む「公助」により安全で快適な職場環境を保障していくなければならない。

### 【参考文献】

- ・ORA『飲食店の接客リーダー入門』2013年10月（TJ ホスピタリティ）
- ・「飲食店経営」チーム分煙『繁盛する飲食店のたばこ対策』2009年11月（商業界）
- ・亀井克之『リスクマネジメントの基礎理論と事例』2011年3月（関西大学出版部）

（筆者は大阪観光大学非常勤講師）

# 破綻信用金庫の経営行動 —マハラノビス距離と判別分析による計量アプローチ—

石川清英

## 1. はじめに

バブル崩壊以降、金融機関破綻が続出する中で、信用金庫の破綻は27金庫と比較的少数であった。ただし、これは業界内で未然に信用金庫救済処理が行われてきたことによる。

すなわち、平成10年度まで、信金中央金庫の「信用金庫相互援助資金」を活用した救済合併により、20金庫を業界内処理しその表面化を防止している。しかしながら、平成11年度以降、救済合併方式は姿を消し破綻・事業譲渡方式によって、25金庫が処理されている。相互援助資金だけの処理では支えきれなくなったのである。

金融機関の破綻認定は、金融庁の「早期是正措置」による業務停止命令であるが、これは基本的には債務超過の発生と考えられる。信用金庫が債務超過に至るまでには、一般企業の破綻と同様、財務上の諸比率が悪化する兆候および破綻を回避しようとする行動に起因する何らかの財務上の数値の変化が見られるはずである。

本研究では、判別分析の手法を活用して、全国信用金庫の破綻あるいは被救済合併以前の期における財務諸表を分析し、健全金庫との比較を行い、破綻する信用金庫の財務上の特徴を明らかにし、その行動パターンを描くことを目的とする。

なお、本論文は石川清英『信用金庫破綻の教訓－その本質と経営行動－』（2012年、日本経済評論社発行）の第1章から第5章を要約したものである。紙面の制約上、研究全体を記述するに至っておらず、詳細は同書を参照されたい。

## 2. 先行研究

本研究は信用金庫を分析対象とした経営破綻研究である。経営破綻研究は財務諸表分析研究の1分野であることから、まず財務諸表分析に関する先行研究をサーベイした。

財務諸表分析は比率分析に始まり、分析者が知識・経験・洞察力に基づき分析を行う伝統的な手法から統計的手法により企業の破綻予測を行う研究に変化した。これらはBeaver (1967) に始まり、Altman (1968)、Meyer and Pifer (1970)、Deakin (1972)、Edmister (1972)、Blum (1974)、Libby, R (1975)、Sinkey (1975)、Wilcox, J.W (1976)、Altman, Haldeman and Narayanan (1977) 等をその延長線上に位置づけることができる。

これらの研究では、財務比率を変数として、判別関数あるいは類似の技法が適用されモデルの展開が行われている。財務諸表分析は内部分析と外部分析に大別されるが、これらの研究は外部分析の立場から、いわゆる倒産予測モデル研究として展開してきた。

その後展開されたモデルは、倒産の確率を算出し、その可能性を予測しようという研究である。初期の代表的な研究のMartin (1977)、Ohlson (1980) はロジットの手法を用いるモデルを開発し、企業毎に倒産確率を付与することを目的としている。これらの

研究は予測精度に重点を置くモデル展開が目的となり、これを契機にモデル導出の手法が多様化するようになった。さらに近年では、金融工学の発展とともに、ハザードモデル、オプション・アプローチ、マクロファクター、二進木モデル、人工知能アプローチ、数理計画法等の手法が取り入れられている。これらはモデル自体のブラックボックス的な性質を一層強め、結果として経営分析の視点が失われつつある。

金融機関破綻の研究も一般企業を対象とする研究と同様の傾向を持つ。金融機関破綻研究の主体は、いわゆる EWS (早期警報システム) モデルであるが、これらは基本的に銀行監督者に効率的な検査を行いうるような情報を提供することを目的としている。

例えば、初期の研究である Meyer and Pifer (1970) においても、銀行破綻予測目的に重点が置かれており、モデルの判別精度のみを重視する傾向がある。ここでは、銀行経営への活用という経営分析的な視点はない。

Martin (1977) は、後に展開される CAMELS<sup>1)</sup> 指標に基づくモデル導出を、ロジットと判別関数の手法を用いて行っている。変数の経営的性質に言及するなど経営分析的な視点が残されているが、ロジットと判別関数技法の精度比較を行うなど後の統計的手法を比較する先駆的な研究もある。

Altman (1977) は、彼の初期の研究で用いた判別関数的技法を米国の S&L に適用してモデル展開を行っている。

その後の研究も、これらの研究の延長線上にありその目的も大きくは変化していない。

例えば Julapa, Kolari, Catharine and Shin (2000) の研究においては、その分析結果はあくまで銀行監督者が監督業務を行ううえでの事前資料として提供され、最終的な分析はこの監督者に委ねられることが想定されている。

なお、米国ではこのような研究が多数行われているが、その研究の骨格はいずれもこの研究と同様である。すなわち、CAMELS の指標に対して統計的手法を適用することにより、銀行の破綻予測モデル導出を行う研究が多い。

その手法は、線形判別関数から、ロジット、ハザードモデル、ニューラル・ネットワークなどであり、いずれもその予測精度を競う研究である。中には、銀行業や会計とはまったく無縁の研究者もあり、そこには、CAMELS の各変数の意味を理解していない研究さえ存在する。伝統的な金融機関の経営問題を分析しようという姿勢はほぼ消失している。後藤 (1989)、白田 (2002) が指摘するように、モデルの会計的な含意の吟味が行われないまま、モデル展開が行われているのである。

### 3. 実証分析の方法

#### 3-1 利用データとサンプルの選択

平成 4 年度から同 13 年度にかけて、相互援助資金により合併された 14 信用金庫および破綻した 27 信用金庫、計 41 金庫を、破綻・被合併信金サンプルとして採用した。表 1 は、信金中央金庫の相互援助資金により救済された被合併信用金庫および破綻信用金

1) CAMELS は、資本 (capital adequacy)、資産 (asset quality)、経営 (management)、収益性 (earnings)、流動性 (liquidity)、市場リスク (sensitivity to market) を表す。

庫の一覧である。

相互援助資金の適用は昭和 60 年度から始まっているが、平成 3 年度までに適用された信用金庫は合計 6 金庫とその件数は限られているので、できるだけデータの同質性を維持するため、分析対象期間を短くする必要があることを優先している。

なお、平成 4 年度に破綻した東洋信用金庫および平成 5 年度に破綻した釜石信用金庫は、破綻要因が特殊<sup>2)</sup>であること、および他の破綻信金とは破綻年度の隔たりが大きいため、破綻信金のみを分析対象とする場合はサンプルから除外している。これにより破綻信用金庫だけを取り上げれば（破綻信金サンプル）、平成 11 年度から同 13 年度の 3 年という短い期間を対象とし、期間の同一性を保つことが可能となる。

なお、破綻・被合併信金サンプルを用いた分析は、データの利用可能性の制約から、破綻直前年度（以後 T 1 期と表示する。同様に 2 期前、3 期前…は T 2 期、T 3 期…と表示する）から T 5 期のみを対象とせざるを得ず、T 1 期から T 10 期までの時系列分析は破綻信金サンプルを用いて行う。

財務データは金融図書コンサルタント社の『全国信用金庫財務諸表』各年度版を用いた。

表 1 破綻および相互援助資金適用による合併金庫数推移

年度	破綻金庫数				相互援助資金適用金庫数				合計	総金庫数
	近畿地方	関東地方	その他地域	小計	近畿地方	関東地方	その他地域	小計		
S60				0				1	1	456
S62				0				1	1	455
H1				0				1	1	454
H3				0			2	1	3	440
H4	1			1				2	2	435
H5			1	1	1			1	2	428
H6				0				0	0	421
H7				0			1		1	416
H8				0			1		1	410
H9				0	1	2		2	5	401
H10				0			3		3	396
H11	3	5	2	10					0	386
H12		1	1	2					0	371
H13	4	3	6	13					0	349
合計	8	9	10	27	2	9	9	20	47	

(出所) 預金保険機構『金融機関破綻に関する定量分析』(2005)「預金保険研究」(第四号)を参考に筆者作成  
(備考) 年度に対応する金庫数は合併日または相互援助資金適用日(当初資金融資日、贈与日)を示す。

### 3-2 分析方法

分析は次の 2 ステップからなっている。

- ① マハラノビス距離を用いた 1 变量比較分析
- ② 判別関数を用いた多变量分析

第 1 ステップの目的は、どの勘定科目に破綻の兆候が現れるかを検討することである。

第 2 ステップの目的は、第 1 ステップで確認された破綻の兆候を示す勘定科目に判別

2) 東洋信用金庫は、取引先の依頼により巨額の架空預金証書及び質権設定承諾書を偽造するという不祥事件が要因となり破綻した。また釜石信用金庫は、新日鉄釜石製鉄所の合理化・高炉の完全休止等による地元経済の衰退により破綻しており、いずれも、バブル期以降破綻した信用金庫のそれと比較して特殊といえよう(預金保険機構「破綻金融機関情報一覧表」(2005 年 c)『預金保険研究』(第四号)参照)。

関数を適用することにより、これらの勘定科目が持つ情報を少数の変数に集約することである。

この2ステップの分析により、財務諸表データが持つ破綻の兆候に関する情報を、効率的に抽出し要約することが可能になる。

本研究の動機は、破綻・被合併信用金庫の財務データを分析することにより、破綻の兆候ができるだけ早期に把握し、信用金庫の破綻防止と経営改善に役立てることであるが、それには、科学的な方法論の枠組みが必要とされる。

倒産予測に用いられる多変量解析の手法は従来の線形判別関数から、倒産確率を算出することが可能なロジット・プロビット法による倒産確率モデルに変化してきている。

しかしながら、ロジットモデルは精緻な分析手法ではあるが、その計算構造が複雑であり、破綻要因の分析には向きである。また、1変量分析には判別関数と計算上の親和性があるマハラノビス距離が目的適合的である。本研究の研究枠組みとして有効と考えられるゆえんである。

なお、マハラノビス距離とは、破綻信用金庫サンプルと健全信用金庫サンプルの重心間基準化距離であり、財務変数の数値が2つのグループ間でどの程度離れているかを示している（判別効率の尺度としてのマハラノビス距離については、奥野、他（1981）『多変量解析法』日科技連、pp.259－295を参照されたい）。

### 3-3 分析手続

#### （1）財務諸表データの選択

破綻信金と健全信金の財務諸表データを比較する場合、データの同質性への配慮が必要になる。データの同質性は、時点、企業の規模、業種、などの違いにより損なわれることは知られているが、信用金庫サンプルでは企業規模の差はそれほど深刻ではなく、業種は単一であるので、時点だけが留意点となる。

選択した破綻・被合併信金サンプルの破綻年度は平成4年度から同13年度であり、利用財務諸表は直前年度の平成3年度から同12年度である。比較対象である個々の健全信金に対しては、破綻信用金庫サンプルの年度と合わせる必要があるため、平成3年度から平成12年度の財務諸表の中からランダムに1年度を選択した<sup>3)</sup>。ここでは、この10年の期間中は、財務データの同質性が維持されていることが想定されている。

なお、破綻信用金庫のみを分析対象とする場合は、破綻年度は平成11年度から同13年度であり、破綻直前年度（T1期）は平成10年度から同12年度であるので、健全信金の財務諸表データは、この3年度からランダムに選択した<sup>4)</sup>。破綻2年前（T2期）のデータは平成9年度から11年度であるが、破綻・健全信金とも破綻直前年度（T1期）で選択した金庫のデータについて、それぞれ1年ずつ遡ったものを利用した。以後、T10

3) データ選択の恣意性を排除するため、エクセル上で乱数を発生させ10年分の各信用金庫のサンプルデータから1金庫につき1年度分を採用した。結果として、平成3年度26、平成4年度34、平成5年度33、平成6年度25、平成7年度32、平成8年度27、平成9年度31、平成10年度28、平成11年度21、平成12年度30の金庫（計287金庫）が選択された。

4) 平成10年度89、平成11年度92、平成12年度106信用金庫（計287金庫）が選択された。

期まで同様の手法でデータを選択した。

### (2) マハラノビス距離による分析手続

信用金庫の公表財務諸表の貸借対照表・損益計算書・剰余金処分計算書の計150～180勘定科目的対総資産比率を計算し、破綻・被合併信金と健全信金間のマハラノビス距離を計算した。また、出資金配当率および規模を表す店舗数・常勤役職員数・会員数については公表数字をそのまま利用してマハラノビス距離を計算した。

この数値が相対的に低い科目は、その内容を勘案し、破綻予測・信金経営での重要度が低いと判断される場合には、以後の検討項目から除外した。

また、数値が相対的に高い項目であっても、年度により開示項目が異なるなどの理由で、多くの欠測値を持つ場合には、検討対象から除外せざるを得ない。したがって、基本的にはほとんどの信用金庫が開示を行っている科目を分析対象とすることになった。ただし、出資金配当率に関しては、欠測値が限られていたので、平均値で代替する<sup>5)</sup>ことにより分析を進めている。

なお、マハラノビス距離の高低の基準としては1を採用している。正規分布を仮定した場合、同距離が0.5であれば誤判別確率は40%、1.0であれば31%、1.5であれば22%である<sup>6)</sup>。

### (3) 判別関数による分析手続

判別関数による分析の目的は、マハラノビス距離による分析で得た判別効率が高い項目が持つ情報を、少数の変数に集約することである。また、この動機は、破綻・健全の判別効率を高めることが最終的な目標でなく、信用金庫の経営状況を早期に診断し、経営改善に役立てることである。それ故、変数を多く用いて判別効率を高めるよりも、少数の変数を効率的に組み合わせ、破綻・健全信金の違いを多面的に把握できるモデルを導出することが優先課題となる。

したがって、単に判別効率が高い比率を組み合わせるだけでなく、それぞれの比率の会計・経営上の意味を吟味し、できるだけ信金経営の多くの側面がバランス良くモデルに組み入れられるよう配慮している。

計算には、SPSSバージョン16を用い、マハラノビス距離を基準とするステップワイズ法<sup>7)</sup>によっている。

5) 欠測値はT1年度の東洋信用金庫、釜石信用金庫、沖縄信用金庫、箱根信用金庫、T2年度の関西西宮信用金庫と沖縄信用金庫のみであり、それぞれ破綻信用金庫グループの平均値で代替している(T1年度:3.43%、T2年度:3.48%)。

6) マハラノビス距離が1の場合のF値は4となるが、これは5%有意水準を上回る値である(4>3.8415:自由度1,∞のF分布のパーセント点)。すなわち、5%の有意水準で判別に有効な変数といえる。なお、F分布の自由度2を∞としているのはサンプルサイズが120を上回るためである。詳細は前出奥野、他(1981)pp.259-295を参照されたい。

7) ステップワイズ法とは「ある特定の基準に従って、変数を1個ずつ加えたり、消去したりすることをくり返して、最終的にモデルにとりいれる説明変数を定めるための種々の方法」(竹内啓他編(1989)『統計学辞典』p.416)である。

## 4. 分析結果の概要

### 4-1 第1ステップの分析

マハラノビス距離を用いた1変量比較分析では、信用金庫の全ての勘定科目比率を比較し、そのうち破綻・健全間で差異が大きい、すなわちマハラノビス距離が大きい24比率については、破綻以前10年から破綻直前年度までの時系列推移を分析した。破綻直前年度は「貸倒引当金」「債務保証」「会員勘定」等のマハラノビス距離が大きく、破綻4~5年前でも両者間に相当の相違があることを示している。また、「債務保証」「預金積金」は破綻10年前でも、なお、マハラノビス距離は大きい。一方、「人件費」「物件費」など効率性を表す科目や金庫の規模を表す「店舗数」「常勤役職員数」「会員数」のマハラノビス距離は小さく、これらの科目は両者間に特に差異はなかった。

第1ステップの分析結果は表3にまとめている。ここでは、破綻サンプルのみを掲げているが、破綻・被合併サンプルもほぼ同様の結果が得られている。

### 4-2 第2ステップの分析

判別関数を用いた多変量分析では、1変量比較分析で、差が大きいと判断された比率に対し、判別関数を適用し、これらの比率を少数の比率に要約した。

なお、これら変数は、「長年に亘る経営悪化に連れて数値が変化した比率」と「経営の改善を図り破綻を回避しようとする対応行動により数値が変化した比率」と2分類して解釈することができた。

選択された指標は、年度によって勘定科目は相違するものの、相関関係が強く会計・経営学的な性格が類似するグループから1指標ずつ選択されており、基本的には資金調達構造、自己資本構造、不良債権の処理状況、不良債権の処理手段などの指標に破綻・健全の差異が顕著に現れることが確認出来ている。

「自己資本構造」「資金調達構造」には、破綻の9年から10年前より、破綻・健全の差異が顕著に現れる。破綻信金は不良債権が多いため、含み益の実現化、あるいは出資金の増強により自己資本の充実を図ろうとする。しかしながら、これらによっても不良債権の処理は進展せず、破綻直前期では末期的ともいえる動不動産の処分等により償却原資の捻出を図ることになる。

また、不良債権の処理手段・手法は破綻が近づくに従って、「国債等債券売却益」から「目的積立金取崩」さらに「動不動産処分益」へと末期的状況に陥っていくことも確認された。破綻前2年度には、最も積極的に不良債権処理が行われ、不良債権処理は最終処理である「貸出金償却」へと変化する。これらの償却負担が当期利益にも影響を与えるに至る。

以下では、これら判別関数による分析で判明した事柄について、個別信用金庫のデータを手がかりに若干の検討を加えておく。

前項で、マハラノビス距離の値が大きい指標が破綻直前年度とそれ以前では異なることを述べたが、判別関数においても、年度によって選択される指標が異なっていた。ただ、変数によっては債務保証のように常に選択されるものもあった。

まず、ほとんどの年度で採用された「債務保証」(T5年度、T6年度のみ逆相関を示

す「預金積金」が選択されている)は、一般に、信用金庫の資金調達不足を補う手段である。金融機関はその集めた預金積金を原資とし、その範囲内で貸出を行う。ただし、預金者への支払準備金が必要であるため、預金を全て貸出原資とはできない。

したがって、預金積金を主とする調達資金に余裕がなくなると、預金以外の資金を調達する必要が生じる。この手段はインターバンク市場における他の金融機関からの調達、貸出債権の売却等が考えられるが、信用金庫は信金中央金庫の代理貸付を実行し、これに債務保証を行うことが多い。この代理貸付に伴う債務保証が、不良信用金庫の総資産に対する債務保証の比率を押し上げていると推察できる。現実に債務保証比率の高い信金の財務諸表をみると、この信金中金代理貸付による債務保証がほとんどである<sup>8)</sup>。これは脆弱な資金調達基盤に依存した、調達力を大きく上回る積極的な貸出政策を取ることから生じる現象であり、過度な業務拡大志向、あるいは不良債権償却原資のための利益追求、から生じる行動であろう。

「出資金」も年度にかかわらず多く組み入れられている。出資金は一般企業の資本金に相当する科目である。会員の増強は信用金庫の自然な経営行動であり、加入した会員からは会員資格として出資金を受入れる。ただし、出資金配当率が高いため<sup>9)</sup> 利益の金庫外流出が多く、その抑制に努める金庫が多い。しかしながら、自己資本の枯渇が問題になると、出資金の募集により自己資本の増強を図る<sup>10)</sup> 信用金庫が多く、総資産に占める出資金の比率が高くなる。

その他の選択された指標としては、破綻直前年度では不良債権の蓄積を意味する「貸倒引当金」がある。不良債権償却原資の捻出は「目的積立金取崩額」「動産不動産処分益」「国債等債券売却益」等の指標で示され、含み益の実現化を伴う利益の捻出が破綻前数年度に亘って行われることを表している。

以上の分析から分かるように、破綻前5年の期間では、破綻を回避する行動に関係する指標が高い破綻・健全の判別力を持っている。ただし、「出資金」「債務保証」「預金積金」は、金庫の営業姿勢を表す指標でもあり、「債務保証」の比率が高く「預金積金」の比率が低い金庫は積極的な拡大政策を採用していることは上で指摘した通りである。

なお、これらは、本研究といくつかのケーススタディ<sup>11)</sup>により指摘されてきたことであるが、これらの行動を取るに至った詳細な事情については、さらに個別金庫のケースを掘り下げて検討する必要がある。

8) 例えば、信金中金代理貸付の総資産に占める比率は、2000年度決算期では、大阪第一:7.63%、佐賀閔:7.97%、1999年度決算では、京都みやこ:6.00%、岡山市民:8.22%、沖縄:12.10%となっている(「ニッキン資料年報」各年度より筆者算出)。2001年度の全国信用金庫平均:1.27%と比較すると高率であることが理解できよう。

9) 平成11年度における各信用金庫の出資配当率は2%~8%、同時期における銀行の預入金額1千万円以上の定期預金受入平均金利は0.192%である(日本銀行経済統計月報より)。

10) 京都みやこ信用金庫は1997年度に2,316百万円の出資金増額を、相互信用金庫は1999年度に1,461百万円、2000年度に4,459百万円の増額を行っている。ちなみに、相互信用金庫の1998年度末の出資金は2,630百万円であった。

11) 例えば、石川(2006)、石川(2007)、石川(2009)は京都みやこ信用金庫、伏見信用金庫、西陣信用金庫についての破綻のケースを報告している。

#### 4-3 破綻プロセスの導出

以上の分析結果と1変量分析結果を踏まえ、信用金庫が破綻に至る典型的なプロセスを描いた。

表2 信用金庫破綻のプロセス

(A) 経営体質及び経営行動（破綻10年前）

(a) 破綻信金は、経営基盤が脆弱で収益力も弱い。自己資本の蓄積が出来ておらず「会員勘定」も脆弱である。そこで、規模の拡大あるいは収益増加による自己資本積み上げを図る目的のため、過度に融資金に偏向した資金運用を行う動機を持つ。同時にリスク管理意識が弛緩し、特定の企業、特定の業種への融資集中が進むという形で、野放図な融資拡大戦略が採用される傾向がある。

(b) しかし、「預金積金」のみではその原資を賄いきれず、信金中金等の代理貸付を行いこれに「債務保証」を行う。

(B) 経営行動の結果（破綻6年前頃）

(c) この積極的な融資政策は与信先に対する審査基準を引き下げる結果となり、不良債権を増加させる。

(d) 増加した不良債権の引当あるいは償却のため、P/L項目である「貸出金償却」「貸倒引当金繰入額」が増加し、またB/S項目である「貸倒引当金」が増加する。同時に当期の収益を表す「経常利益」「当期利益」が減少する。この結果、内部留保が行えず、「特別積立金」が増加しない。

(C) 破綻回避に向けての対応行動（破綻6年前頃から）

(e) 利益減少への対処として、資本の社外（金庫外）流出を抑制するため「出資配当率」を引き下げる。（破綻5年から直前期頃）

(f) 不良債権処理原資としての含み益の実現化を行うため、「国債等有価証券」の売却（破綻6年前から4年前）が行われる。

(g) 不良債権の継続的増加に伴う償却・引当の負担増により、自己資本は更に脆弱になり、自己資本充実のため「出資金」の増強（破綻4年前頃から）が必要になる。これにより一時的に自己資本は充実するが、出資金の増強には限界がある。

(h) 「貸出金償却」「貸倒引当金」等の償却原資捻出のため固定資産の売却による「動不動産処分益」の計上が行われる。（破綻2年前から1年前）

(i) 以上のような対応策も限界に達し、延命を図るために不良債権の糊塗による粉飾決算を行う。そのため財務諸表上は自己資本を維持する。ただし、実態は不良債権の償却・引当が継続しており債務超過状態にある。

(j) 当局検査により粉飾決算を指摘され、直前期の決算が認められず債務超過を認定され破綻に至る。

## 5. むすび

本研究においては、サンプルとした信用金庫の破綻 10 年前にさかのぼり、信用金庫の財務諸表の各勘定科目における健全金庫と破綻金庫の差異を明確にしている。このように、10 年という長期のスパンでデータ分析により体系的に破綻の兆候を抽出し、破綻プロセスとして破綻をモデル化した本研究は見られず、本研究の特長となっている。

さらに、破綻プロセスの導出に際して実施した計量分析は、過去破綻した信用金庫と健全信用金庫の全サンプルを基礎にしており、サンプルの完全性を追求したという点も本研究の特長である。

金融機関の破綻を対象とする研究は数多いが、金融機関の経営分析に利用されてきた指標を恣意的に選択し、統計学的な分析を行う研究がほとんどであった。これらと比較すると、本研究は、比率財務諸表のみを変数とする比較的単純な手法を用いてはいるが、財務諸表項目を全体的かつ網羅的に分析して有用な情報を可能な限り抽出し、破綻へと至る経営行動に結びつけた解釈を提示している。これは、金融機関の破綻研究において初めてとられた手法である。また、この比率財務諸表は、財務諸表全体の期間比較や企業間比較を可能にするという利点もあり、今後の金融機関の経営分析に活用しうる手法であることが示唆されている。

破綻の兆候を明確に示すことが確認された指標、例えば「貸倒引当金」「当期利益」等は、業界内では破綻の兆候が早期から現れると一般的に認識されていたが、この認識には根拠があることが本研究により実証的に確認され、他方、「債務保証」や「出資金」のように信用金庫の破綻の兆候を表すとは特に考えられて来なかった指標が、長期に亘って的確に破綻の兆候を指示することが判明している。

また、本研究により破綻 10 年度前においても、4～5 の比率財務諸表項目を用いることで、かなりの精度で財務上の問題点の全体像を描き出し、破綻・健全信用金庫を判別できることが明らかになった<sup>12)</sup>。そして、その検討の中で、どのような勘定科目に破綻に至る深刻な経営上の問題が現れるか、またそれはなぜか、の洞察を得ることができた。

なお、本研究では、実際に破綻した信用金庫のみではなく、信金中金相互援助資金を用いて救済合併された信用金庫も破綻信用金庫と同様の状態であったということを前提とした分析も行ったが、判別関数結果の検証においてこれが立証されている。

ところで、本研究では、問題信用金庫のサンプルを、破綻と相互援助資金導入による被救済合併金庫としたが、相互援助資金導入を伴わずに合併された信用金庫は多数存在する。破綻が終結した平成 13 年度以降は、合併を繰り返したことにより、平成 14 年 3 月末に 349 金庫あった信用金庫数は、平成 25 年 3 月末現在で 270 金庫に減少している。このような被合併信用金庫の中には既に経営が悪化していたものが存在するはずである。これらの金庫をサンプルとして健全信用金庫との比較分析を行うことも、信用金庫の経営上の問題点を把握する上で意味があろう。今後の課題としたい。

12) 本論文では詳細を記述できなかったが、実際の研究では、アウト・オブ・サンプルによる検証などを行い、その精度に問題がないことを立証している。

表3 マハラノビス距離が大きい指標（破綻サンプル T<sub>1</sub>期～T<sub>10</sub>期）

	T <sub>10</sub>	T <sub>9</sub>	T <sub>8</sub>	T <sub>7</sub>	T <sub>6</sub>
社債	0.41	0.27	0.27	0.48	0.54
債務保証見返	<b>1.33</b>	<b>1.47</b>	<b>1.48</b>	<b>1.44</b>	<b>1.63</b>
貸倒引当金	0.01	0.01	0.06	0.12	0.46
預金積金	<b>0.71</b>	<b>1.23</b>	<b>1.29</b>	<b>1.23</b>	<b>1.64</b>
借入金	-	-	-	0.44	<b>1.01</b>
負債計	0.45	0.58	0.61	0.66	<b>0.75</b>
会員勘定	0.45	0.58	0.61	0.66	<b>0.75</b>
出資金	<b>0.70</b>	<b>0.76</b>	<b>0.80</b>	<b>0.82</b>	<b>0.80</b>
特別積立金	0.63	0.79	0.82	0.87	<b>0.93</b>
資金運用収益	-	<b>1.07</b>	0.21	0.04	0.07
その他業務収益	-	0.43	0.57	0.53	<b>0.99</b>
(うち国債等債券売却益)	-	-	0.49	0.54	<b>1.01</b>
その他経常収益	-	0.38	0.63	0.14	0.20
(うち株式等売却益)	-	0.38	<b>1.18</b>	0.17	0.42
経常費用	0.23	0.40	0.35	0.33	0.52
資金調達費用	-	<b>1.19</b>	0.21	0.02	0.14
預金利息	0.22	<b>1.27</b>	0.22	0.04	0.03
給付補填備金繰入額	0.12	0.61	<b>0.83</b>	0.68	0.48
譲渡性預金利息	-	-	-	<b>0.97</b>	<b>0.74</b>
その他業務費用	-	<b>0.76</b>	<b>0.97</b>	0.49	<b>0.71</b>
(うち国債等債券売却損)	-	-	-	0.45	<b>0.89</b>
(うち国債等債券償却)	-	-	-	0.28	<b>0.87</b>
経費	-	0.00	0.43	0.32	0.33
その他経常費用	-	0.37	<b>0.76</b>	0.61	0.39
貸倒引当金繰入額	0.17	0.62	0.23	0.01	0.12
貸出金償却	0.06	0.09	0.48	0.19	0.62
その他資産償却	0.13	0.15	<b>1.17</b>	0.66	0.30
経常利益	<b>0.91</b>	0.64	<b>0.91</b>	0.59	0.34
特別利益	0.22	0.26	<b>0.86</b>	0.24	0.48
(うち動産不動産処分益)	0.07	0.04	<b>1.24</b>	0.20	0.11
目的積立金取崩額	<b>0.73</b>	0.11	0.09	0.30	0.62
特別損失	0.07	0.04	0.02	0.28	<b>0.75</b>
当期利益	0.51	0.68	0.41	0.57	0.53
出資配当率	0.21	0.06	0.46	0.10	0.11
	T <sub>5</sub>	T <sub>4</sub>	T <sub>3</sub>	T <sub>2</sub>	T <sub>1</sub>
社債	0.65	<b>0.74</b>	<b>0.85</b>	<b>1.09</b>	<b>1.07</b>
債務保証見返	<b>1.58</b>	<b>1.69</b>	<b>1.75</b>	<b>1.86</b>	<b>1.75</b>
貸倒引当金	0.66	<b>0.97</b>	<b>1.04</b>	<b>1.42</b>	<b>1.49</b>
預金積金	<b>1.49</b>	<b>1.35</b>	<b>1.41</b>	<b>0.98</b>	<b>0.84</b>
借入金	<b>0.75</b>	0.06	0.27	0.10	0.01
負債計	0.77	<b>1.02</b>	<b>0.91</b>	<b>1.29</b>	<b>1.52</b>
会員勘定	0.77	<b>1.02</b>	<b>0.91</b>	<b>1.29</b>	<b>1.52</b>
出資金	0.84	<b>0.98</b>	<b>1.01</b>	<b>1.27</b>	<b>1.39</b>
特別積立金	<b>0.94</b>	<b>1.12</b>	<b>1.25</b>	<b>1.21</b>	<b>1.47</b>
資金運用収益	0.23	0.53	0.34	0.00	0.17
その他業務収益	<b>0.85</b>	<b>1.01</b>	0.49	0.64	0.09
(うち国債等債券売却益)	<b>0.86</b>	<b>0.96</b>	0.38	0.51	0.06
その他経常収益	0.31	0.25	0.04	<b>0.94</b>	0.06
(うち株式等売却益)	0.28	0.32	0.05	<b>1.01</b>	0.07
経常費用	0.81	<b>1.13</b>	<b>0.74</b>	<b>1.56</b>	<b>1.41</b>
資金調達費用	0.30	<b>0.73</b>	<b>0.88</b>	0.63	<b>0.86</b>
預金利息	0.16	0.45	0.64	0.39	0.58
給付補填備金繰入額	0.34	0.16	0.04	0.01	0.12
譲渡性預金利息	0.71	0.67	0.44	0.62	0.54
その他業務費用	0.60	0.18	0.02	0.47	<b>1.03</b>
(うち国債等債券売却損)	0.55	0.46	0.46	0.31	0.10
(うち国債等債券償却)	0.01	0.17	0.22	0.40	<b>0.96</b>
経費	0.36	0.39	0.25	0.12	0.45
その他経常費用	0.77	<b>0.73</b>	0.17	<b>1.52</b>	<b>0.83</b>
貸倒引当金繰入額	<b>0.66</b>	0.45	0.05	<b>0.82</b>	0.58
貸出金償却	0.46	0.65	0.35	<b>1.30</b>	<b>0.74</b>
その他資産償却	<b>0.76</b>	0.67	0.22	<b>0.93</b>	0.11
経常利益	0.65	0.47	0.38	<b>1.44</b>	<b>1.44</b>
特別利益	0.52	<b>1.08</b>	<b>0.83</b>	0.58	<b>1.09</b>
(うち動産不動産処分益)	0.37	0.05	0.41	<b>1.15</b>	<b>0.92</b>
目的積立金取崩額	0.50	<b>1.08</b>	<b>0.82</b>	0.97	<b>1.19</b>
特別損失	0.48	<b>1.30</b>	<b>0.83</b>	0.65	0.60
当期利益	0.56	<b>0.83</b>	0.10	<b>1.60</b>	<b>1.08</b>
出資配当率	0.47	0.22	0.51	<b>1.20</b>	<b>1.49</b>

網掛け部分は各年度において判別閾数により選択された項目である  
MD が 0.7 以上の科目は太字・斜体で表示している。

表4 比率財務諸表項目の最適組合せ（破綻サンプル、破綻前5年度）

対象年度	選択指標数	選択された判別変数	判別精度			
			マハラノビス距離	判別精度	サンプル内の誤判別数 / 総サンプル	サンプル内の誤判別率
T1 破綻25金庫のみ	5	債務保証見返 普通出資配当率 目的積立金取崩額 出資金 貸倒引当金	2.598	90.15%	破綻 6/25 非破綻 32/287 合計 38/312	24.00% 11.15% 12.18%
T2 破綻25金庫のみ	5	債務保証見返 貸出金償却 その他資産償却 動産不動産処分益 当期利益	2.880	92.51%	破綻 10/25 非破綻 16/287 合計 26/312	40.00% 5.57% 8.33%
T3 破綻25金庫のみ	4	貸倒引当金 債務保証見返 出資金 資金調達費用	2.387	88.35%	破綻 8/25 非破綻 36/287 合計 44/312	32.00% 12.54% 14.10%
T4 破綻25金庫のみ	5	債務保証見返 その他業務収益 出資金 特別利益 資金調達費用	2.507	89.44%	破綻 7/25 非破綻 23/287 合計 30/312	28.00% 8.01% 9.62%
T5 破綻25金庫のみ	5	預金積金 特別積立金 貸倒引当金繰入額 その他資産償却 国債等債券売却益	2.483	89.25%	破綻 5/25 非破綻 30/287 合計 35/312	20.00% 10.45% 11.22%

\*判別精度の欄の判別精度は正規分布を仮定し正規分布表から求めたものである。

またサンプル内の誤判別数は、分析に用いたサンプルを導出された判別関数によって再分類した結果を示す。平成2年度の熊本第一は欠損値のためサンプルから除外。したがって、T10の非破綻サンプルは286金庫。

表5 比率財務諸表項目の最適組合せ（破綻サンプル、破綻前6～10年度）

対象年度	選択指標数	選択された判別変数	判別精度			
			マハラノビス距離	判別精度	サンプル内の誤判別数 / 総サンプル	サンプル内の誤判別率
T6 破綻25金庫のみ	5	預金積金 特別積立金 国債等債券償却 特別損失 国債等債券売却益	2.680	90.82%	破綻 7/25 非破綻 27/287 合計 34/312	28.00% 9.41% 10.90%
T7 破綻25金庫のみ	5	債務保証見返 額渡性預金利息 出資金 経常利益 給付補てん備金繰入額	2.102	85.31%	破綻 7/25 非破綻 33/287 合計 40/312	28.00% 11.50% 12.82%
T8 破綻25金庫のみ	5	債務保証見返 動産不動産処分益 その他資産償却 その他業務費用 その他経常収益	2.822	91.92%	破綻 8/25 非破綻 15/287 合計 23/312	32.00% 5.23% 7.37%
T9 破綻25金庫のみ	5	債務保証見返 預金利息 給付補てん備金繰入額 出資金 その他業務費用	2.167	85.99%	破綻 5/25 非破綻 34/287 合計 39/312	20.00% 11.85% 12.50%
T10 破綻25金庫のみ	2	債務保証見返 経常利益	1.599	78.52%	破綻 8/25 非破綻 48/286 合計 56/311	32.00% 16.78% 18.01%

\*判別精度の欄の判別精度は正規分布を仮定し正規分布表から求めたものである。

またサンプル内の誤判別数は、分析に用いたサンプルを導出された判別関数によって再分類した結果を示す。平成2年度の熊本第一は欠損値のためサンプルから除外。したがって、T10の非破綻サンプルは286金庫。

## 【参考文献】

- Altman, E.I. (1968) Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy, *The Journal of Finance*, Vol.23, No.4 pp.589 – 609.
- Altman, E.I., R.G. Haldeman, and P.Narayanan (1977), ZETA Analysis : A new model to identify bankruptcy risk of corporations, *Journal of Banking and Finance*, Vol.1. pp.29 – 54.
- Altman, E.I. (1977) Predicting Performance in the Savings & Loan Association Industry, *Journal of Monetary Economics*, October 1977.
- Beaver, W. H. (1967) Financial Ratios as Predictors of Failure, in *Empirical Research in Accounting*, selected studies, 1966 in supplement to the *Journal of Accounting Research*, January 1967, Vol.4, pp.71 – 111.
- Blum, M. (1974) Failing Company Discriminant Analysis, *Journal of Accounting Research*, Vol.12, pp.1 – 25.
- Deakin, E. (1972) A Discriminant Analysis of Predictors of Business Failure, *Journal of Accounting Research*, Vol.10, pp.167 – 179.
- Edmister, R.O. (1972) An Empirical Test of Financial Ratio Analysis for Small Business Failure Prediction, *Journal of Financial and Quantitative analysis*, Vol.7, pp.1472 – 1493.
- Jagtiani, Julapa A., James W. Kolari, Catharine M. Lemieux, G. Hwan Shin (2000), Predicting Inadequate Capitalization : Early Warning System for Bank Supervision, Federal Reserve Bank of Chicago December 2000 (S&R-2000-10R)
- Libby.R (1975). Accounting ratios and the Prediction of Failure : Some Behavioral Evidence. *Journal of Accounting Research*, March 1975
- Martin, D. (1977) Early Warning of Bank Failure, *Journal of Banking and Finance*, Vol.1. pp.249 – 276.
- Meyer, P.A. and H.W. Pifer (1970), Prediction of Bank failure, *The Journal of Finance*, Vol.25, No.4, pp.853 – 868.
- Ohlson, J. (1980) Financial Ratios and the Probabilistic Prediction of Bankruptcy, *Journal of Accounting Research*, vol.18, pp.109 – 131.
- Sinkey, J.E. (1975) Franklin National Bank : A Portforlio and Performance Analysis of Our largest Bank Failure, *FDIC Working Paper*, No.75 – 10.
- Wilcox, J.W. (1976) The Gambler's Ruin Approach to Business Risk, *Sloan Management Review*, March 1976.
- Ryan, B., Robert W Scapens and Michael Theobald, (2002) Research Method Methodology in Finance Accounting, 2<sup>nd</sup> edition, Thomson.
- 石川清英 (2006)「破綻に至った地域金融機関のリスク管理について」『びわこ経済論集』第4巻第1号 (pp.54 – 63)
- 石川清英 (2007)「京都みやこ信用金庫の破綻要因分析」金融庁「金融機関の破綻事例に関する調査報告書」 (pp.43 – 54)
- 石川清英「破綻に至った信用金庫の経営体質の問題点について」『龍谷ビジネスレビュー』第10号 (2009) (pp.1 – 16)
- 石川清英 (2012)「信用金庫破綻の教訓 – その本質と経営行動 –」日本経済評論社
- 奥野忠一・山田文道 (1978)『情報化時代の経営分析』東京大学出版会
- 奥野忠一・久米均・芳賀敏郎・吉澤正 (1981)『多変量解析法』日科技連出版社

金融監督庁「リスク管理モデルに関する研究会報告書」1999年7月  
金融図書コンサルタント社「全国信用金庫財務諸表」各年度  
後藤実男（1989）『企業倒産分析と会計情報』千倉書房  
白田佳子（2003）『企業倒産予知モデル』中央経済社  
古谷野亘（1988）『多変量解析ガイド』川島書店  
芝祐順・渡部洋・石塚智一編『統計用語辞典』新曜社（1984）  
全国信用金庫協会編（2006）『信用金庫の経理事務』全国信用金庫協会  
全国信用金庫協会編（2010）『信用金庫職員のための経済金融ガイド』全国信用金庫協会  
竹内啓他編（1989）『統計学辞典』東洋経済新報社  
宮川公男（1977）『基本統計学』有斐閣  
日本金融通信社「ニッキン資料年報」各年度  
日本銀行「金融経済統計月報」  
預金保険機構（2005c）「破綻金融機関情報一覧表」「預金保険研究（第四号）」

（筆者は大阪信用金庫 執行役員 融資部第一部長、大阪府立大学 経済学部 非常勤講師、  
博士（経営学）、CIA（公認内部監査人））

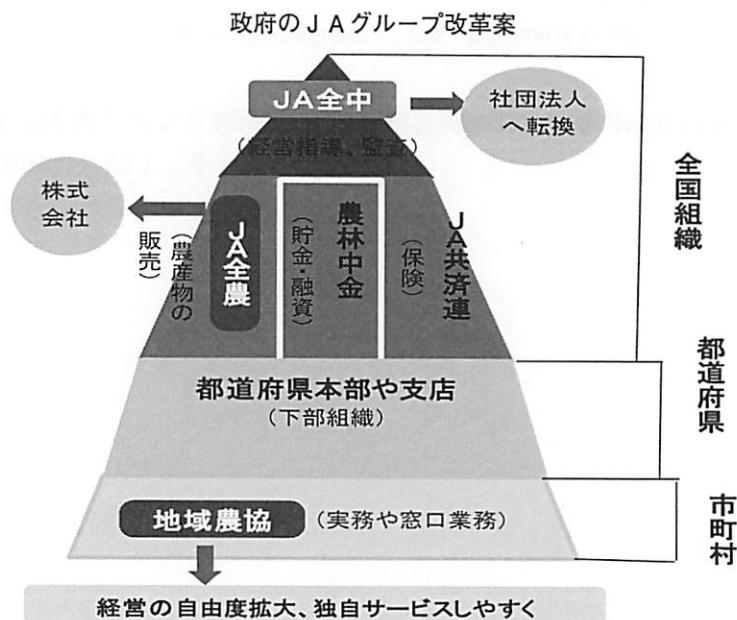
# 農協への金融検査と統合リスク

高見守久

## 1. はじめに

平成26年4月9日(水)付けの日本経済新聞朝刊は第1面で、「農協70年ぶり抜本改革」との見出しの下、政府が1947年に制定された農業協同組合法(以下「農協法」といいます。)の抜本改正に乗り出すことを報じていた。

政府の農協改革案は農協(以下「JA」という。)への金融検査やJAによるリスク管理にも微妙に影を落とすことにもなると考えられるので、「政府のJAグループ改革案」と「農協改革のポイント」を図示してみよう。



## 農協改革のポイント

項目	狙いは
全国農業協同組合中央会(JA全中)の各農協への経営指導・監査権限の廃止	地域の実情に合った農協経営が可能に!
全国農業協同組合連合会(JA全農)の株式会社への転換を容認	民間企業との提携を加速!
農協の営利事業を認める	利益を出せば農家が潤う仕組みに!

## 2. JAへの金融検査

J Aに対する行政庁からの検査が無かったかと言えばそうではない。JAを直接所管する都道府県の農林水産部などに設置されている団体検査室などが、常例検査といって、

毎年1回、JAに対して検査を行っていた。ある日刊紙の記事によると、全国の農協職員による勤務先での横領や窃盗、詐欺といった悪質な不祥事が、2013年3月までの10年間に少なくとも1,427件あり、被害総額が144億5,000万円あったと報じられたことがあった。当然のことながら、不祥事の発生自体は、JAの内部統制(ガバナンス)が不十分であったと言わざるを得ないが、銀行などを検査するに際しての検査官の手引書として位置付けられている「金融検査マニュアル」が平成11年7月に制定されたのに次いで、平成11年12月に制定されたJAの主務官庁である農林水産省が公表した「系統金融検査マニュアル」がJAの役職員に未だ周知徹底されていないことを勘案すると、都道府県の検査従事者に係る検査能力自体に対しても不信を持たざるを得ないのである。

ところで、JAは総合農協または総合JAと言われることがある。総合JAとは、貯金や資金貸付業務を行う信用事業、野菜や米など農畜産物を扱う販売事業、肥料・農薬・生活用品等を扱う購買事業、保険業務を行う共済事業、デイサービスなど介護を行う高齢者福祉事業や農家への経営指導を行う営農指導事業などを兼営しているものを総称している。このように、総合JAはさまざまな事業を実施しており、「ゆりかごから墓場まで」と言われている。一般にJAと呼ばれるのは、ほとんどこの総合JAのことである。

平成26年4月1日現在の総合JAは、699組合ある(JA全中ホームページより引用)。JAの正組合員は農業者等が条件となっているものの、正組合員の他に准組合員制度があり(これは住宅ローンなどを利用するに際して、JAへ出資した給与所得者などが准組合員としてJAに加入するため)、農林水産省がホームページ上で公表している平成26年4月1日現在の「農林水産基本データ集」では、全国JAの組合員数は983万人、そのうち正組合員数467万人、准組合員数が517万人となっており、准組合員数の比率が全体の52.6%と半数を超えていている。

また、全国JAの貯金残高は、平成26年1月末で920,051億円である。これがどれほどものかどうかは比較する計数がないとにわかに理解できないと思われる所以、下記に他業態の金融業界との比較を行ってみた。

全国JAと他業態の金融業界との比較表

平成26年1月末現在

単位：億円

都市銀行	地方銀行	第二地銀	全国JA	信用金庫	信用組合	労働金庫
2,821,287	2,295,491	607,344	920,051	1,277,512	187,253	182,827

これで見るとおり、全国のJAにおける貯金残高は、信用組合や労働金庫は言うに及ばず、第二地銀をも遥かに凌いでいる。しかし、これが正組合員のみの貯金であればいわば身内同士ということで問題視されることは無いと思われるが、JA職員による着服・横領が頻発し、准組合員比率が半数を超えたということになると、当時、政府の行政刷新会議(現在:規制改革会議)に設置されている規制・制度改革委員会から見ると、金融システムの維持や貯金者保護(消費者保護)の観点および現状の検査に係る内容や質からいって、JAのコンプライアンスやリスク管理など内部管理態勢を不安視せざるをえないものであり、農林水産省や金融庁へはJAに対しての検査強化を指示するのは

当然の帰結であるといえよう。

### 3. 3者要請検査

3者要請検査とは、農林水産省大臣官房協同組合検査部長と金融庁検査局長が連名で平成23年5月13日、都道府県知事に対しての「農業協同組合法に定める要請検査の実施に係る基準・指針の制定について」の発出文書が根拠となっており、信用事業を行うJAに関して都道府県知事が農林水産大臣や内閣総理大臣（金融庁長官）に対して検査の実施を要請して行うものを指す。

その対象JAとは、①貯金量の規模が1,000億円以上のJA、②貯金量の規模が当該JAの属する都道府県域に所在するJAの貯金量の平均以上のJA、③不正・不祥事の再発が認められるJA、とされている。

実際に3者要請検査が実施されたのは平成23年7月以降で、その時期における検査状況については、平成11年7月に金融検査マニュアルが導入されて以降、信金の資産査定管理部門の責任者として4回の金融庁検査（信金や信組はJAと同様、財務局の金融証券検査官により検査を受ける。）を経験した私としては違和感を覚えるものであった。それは当初、銀行や信用金庫など不良債権の早期処理を前提としたような信用リスク管理や資産査定管理の態勢を非常に厳しく検査するものではないとしても、金融庁（財務局）検査官の存在が誠に薄かったという感想で、都道府県や地方農政局の検査官に、金融庁（財務局）検査官がただ付き添っているだけという印象であった。

ところが、農林水産省や金融庁が当時政府の行政刷新会議（現在：規制改革会議）に設置されている規制・改革委員会から叱咤され、金融庁が、平成24年8月28日、平成24事務年度の検査基本方針の「IV. 各種検査」の基本的枠組みのなかで、史上初めて『農業協同組合』という業態名が登載されたことにより、金融庁（財務局）検査官も銀行や信用金庫などの金融機関と同様の検査手法で行うようになったことから、検査を受けるJAはもちろんのこと、特に農林水産省大臣官房検査部における検査規程や検査マニュアルなどが早急に整備され始められた。このことは農林水産省大臣官房検査部、地方農政局や都道府県におけるJAに対する検査を従事する職員に対して、検査能力の向上を求めるものであり、実際都道府県による検査においても厳格にされ始めているようである。また、このことは現在の規制改革会議における「農協の組織改革」の議論のなかで、外部監査の導入即ち公認会計士による監査導入にも影響を与えているものと思われる。

### 4. 統合リスク

統合リスク管理とは、系統金融検査マニュアルの「統合的リスク管理態勢の確認検査用チェックリスト」において、各種リスクをVaR（バリュー・アット・リスク）等の統一的な尺度で計り、各種リスクを統合（合算）して、JAの経営体力（自己資本）と対比することによって管理するものである。その他に、「統合的リスク管理」や「統合リスク管理」によらない統合的リスク管理の定義も定められている。多分、銀行や信用金庫でも以前からリスク管理について研究している方を除いて、そのような用語を

知ったのは平成19年2月に改訂された金融検査マニュアルからではないかと思われる。まず、検査を受ける金融機関が統合リスク管理の概念を説明しようと考へたにしても、資産査定で自己査定と当局査定が著しく乖離が大きかった場合には、統合リスク管理を話題にすることは有りえず、検査当局も取り合わないであろうと考えられる。

ところが、JAでは突如として統合リスク管理が大きく取り上げられた。その発端は3者要請検査が始まった頃に、JAへの検査に付き従っていた金融庁（財務局）検査官が、統合リスク管理についての質問を何気なくJAへ投げかけたことが大きく流布されたものと考えられる。このことは金融庁の検査基本方針に農業協同組合の業態名が登載されていなかった時に問うたものであり、JAに対して誤ったメッセージを送ったものと私は考えている。その証拠に、金融庁の検査基本方針に農業協同組合の業態名が登載された以降、金融庁（財務局）検査官は信用リスク管理態勢と資産査定管理態勢について徹底的に検査を行っていることも伺え、統合リスク管理の話題は出ていないのである。

JAにとって、金融庁検査は初めての経験であり、検査官の軽率な言動は、厳に謹んでいただきたいと思わざるを得ない。なぜならば、JAにとっては、統合リスク管理よりも不祥事の発生や再発防止が喫緊の最優先課題だからである。

## 5. おわりに

JAにおけるリスク管理において、留意すべきは「名ばかり管理職」の存在である。

これは管理職の肩書きがあるにもかかわらず、一般社員以上に長時間働いたうえに、残業手当も支給されず、過労死に至るという過酷な管理職のことではない。JAの場合は、管理職手当も支給されているにもかかわらず、部下が行った業務に対してチェックもせず職責を果たしていないのに加えて、その挙句に部下が長い間不祥事を犯しているのに気が付いていないことが多いことだ。もし、上司や管理職がその職責をまとうしていたならば、今まで発生した不祥事の大部分は防げたのではないかと思われる。

ここしばらく、JAを取り巻く情勢から目を離せないことはもとより、JA全中、政府の規制改革会議や農林水産省など関係者の動向に多くの国民が関心を持って下さるならば、将来日本の農業に係る展望にもつながるのではないかと考えている。

(筆者は公認金融監査人、企業危機管理士)

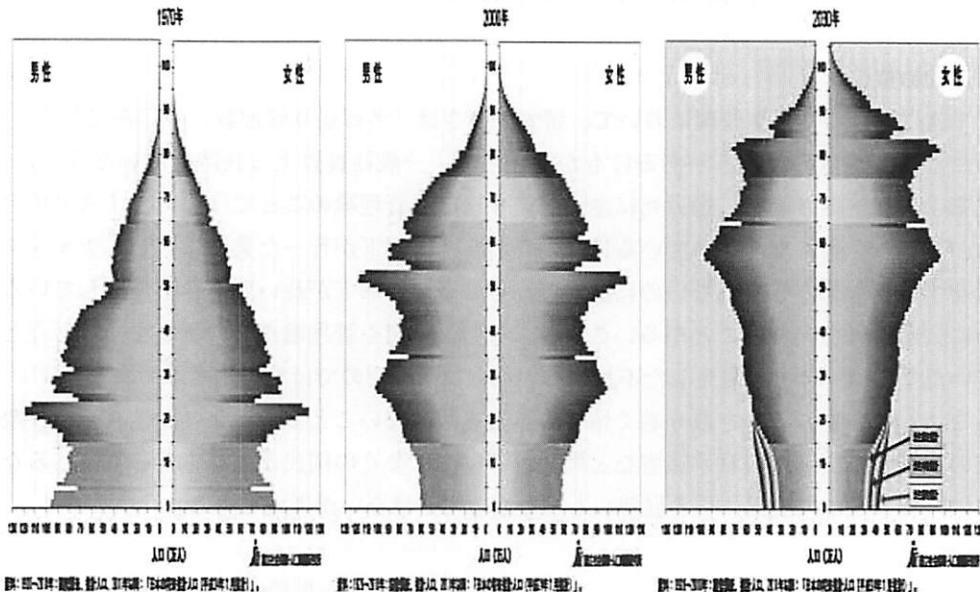
# 高齢者医療・介護制度の歩みと長寿リスクを考える —介護保険制度改革の動向を中心に—

三浦 真澄

## 1. はじめに

前回の東京五輪（1964年）の頃に67歳であった日本人男性平均寿命も、次期東京五輪（2020年）の頃には80歳を超えると予測されている。下表は左から1970年・2000年・2030年（推計）の我が国の人ロピラミッド（国立社会保障・人口問題研究所発表）であるが、少子高齢化がいかに深刻な社会問題であるかということを再認識させてくれる。

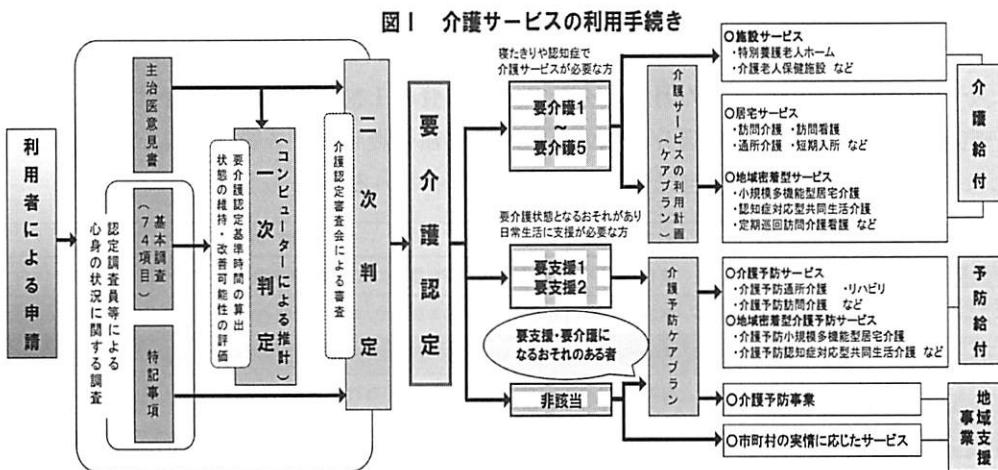
高齢者の介護を社会全体で支え合うとして誕生した介護保険制度の給付費も2000年創設時の3.6兆円から2025年（団塊の世代が75歳超となる）には21兆円が見込まれると、政府は明確な給付抑制にその舵を切ろうとしている。「老々介護」「介護離職」なる言葉も生まれ介護施設の充足が選挙公約となるなど、介護は国民的課題ともなっている。



また、高齢者医療費に関しては1973年に老人医療費を無料化したが、1982年には老人保健法を創設し老人医療費一定額負担を導入。2001年には同法を改正し原則定率1割負担を導入、現在は現役並み所得者には3割負担を求めることとなっているが、高齢者医療費の増大は留まるところを知らない。そして昨年末「税と社会保障一体改革」の工程を示す社会保障制度改革プログラム法案が成立した。これら社会保障改革の核心ともいるべき高齢者問題のうち介護保険制度を中心に現状とその改革案を検証してみたい。

## 2. 介護保険利用のしくみ

65歳になると自動的に介護保険証が手元に届き、老齢基礎年金から介護保険料の天引きが始まる。ただし医療保険のように窓口で介護保険証を差し出してもサービスが受けられるわけではない。図Ⅰに示す通り、所定の手続きに従って要介護認定を受けケアマネージャー等の立てるケアプランに従ってサービスを受けることになる。また、審査で非該当となれば、原則介護・予防給付を受けることは出来ない。

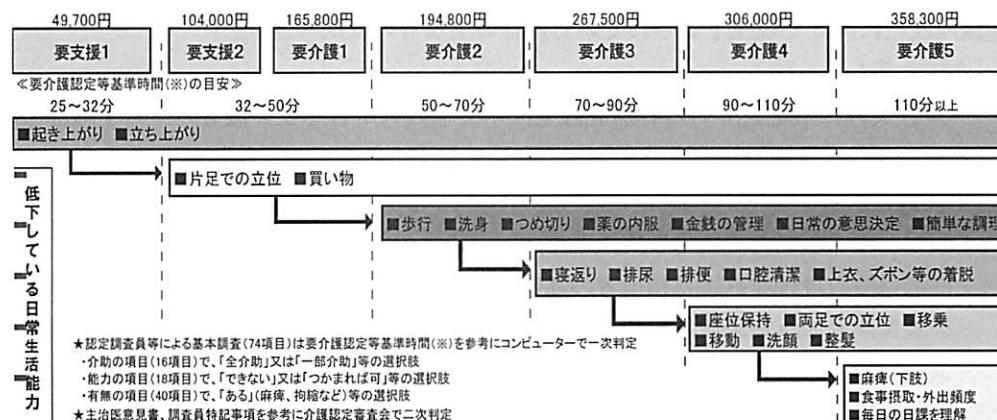


## 3. 要介護度の認定のしくみと給付

要介護度判定基準の基本は介護を要する時間の積算（介護の手間）による。移動・排泄・食事などの介助、徘徊などの問題行動への介助、機能訓練などに要する時間や身体能力、状態の維持・改善の可能性などを基準に行うコンピューターによる一次判定結果と、主治医の意見書などを参考に介護認定審査会における二次判定において、要介護度が決定される。その状態像と在宅介護における支給限度額の例を図Ⅱにまとめた。

福祉用具の使用料を含め、支給限度額までのサービスを現在は誰もが1割負担で受けることができるが、支給限度額を超えた場合には同じサービスを受けても全額自己負担

図Ⅱ 要介護状態区分別の状態像と在宅介護における支給限度額の例



(10割負担)となるため、家事担当者が要介護となった場合や身体機能的には介助不要であっても見守りの必要な認知症患者など、支給限度額内で必要なサービスを十分受けることができず、已む無く若年者が介護離職を迫られる事例もあるようだ。

#### 4. 居住費や食費は保険給付の対象外

2000年の介護保険がスタートした当初は、保険給付に含まれていた居住費・食費等が2006年度から保険対象外となったが、市町村民税非課税世帯など低所得者の負担は保険給付で補うこととなっている。主要な施設サービスと負担軽減のしくみは下表の通り。

その他、所得段階に応じた月々の介護サービス費の1割負担額が世帯合計（個人）の一定額を超えた場合に、超過分が払い戻される高額介護サービス費の仕組などもあるがこれらも、支給限度額内の自己負担分が対象となっている。

介護保険：主な施設サービス		対象者の例			
<b>特別養護老人ホーム</b> ※1		市町村民税世帯非課税の老齢福祉年金受給者・生活保護受給者など			
在宅介護が困難な要介護者が対象。「終の棲家」としてターミナルケア（終末期医療）体制も強化され、数百名の大規模な施設から地域に根差した暮らしを重視したサテライト型の小さなものまで多様。		市町村民税世帯非課税で、課税年金額+合計所得金額が80万円以下の方			
<b>介護老人保健施設</b> ※2		市町村民税世帯非課税で、利用者負担第2段階該当者以外の方			
急性期の治療を終えて病院から自宅へ戻る準備段階、あるいは生活機能の回復が必要な要介護者が介護や機能訓練等のリハビリを受ける施設であるとされているが、実際の在宅復帰率については施設により異なっている。		市町村民税課税世帯（市町村民税本人非課税者含む）			
		負担限度額（月額）			基準費用額（月額） 第4段階
食費		第1段階	第2段階	第3段階	
多床室		0.9万円	1.2万円	2.0万円	4.2万円
居住費	特養等 ※1	0万円	1.0万円	1.0万円	1.0万円
	從来型個室	1.0万円	1.3万円	2.5万円	3.5万円
	老健等 ※2	1.5万円	1.5万円	4.0万円	5.0万円
ユニット型個室		2.5万円	2.5万円	4.0万円	6.0万円

#### 5. 介護保険 2015年制度改正の方向性

日本の総人口が減少していく中で、高齢者の割合が急激に増加することが見込まれており、現役世代が高齢者を支える構造の社会保障制度をこのまま継続することは不可能と言わざるを得ない。消費税率引上げによる増収分は全額社会保障財源に充てるとする「税・社会保障一体改革」において「施設から地域へ、医療から介護へ」として次期介護保険改正に向けて現在予定されている内容の主なものは次の通り。

##### 「在宅支援」

現在大幅に不足している特別養護老人ホームの入所者を要介護3以上とするなど、入所系サービスから居宅サービスへの転換を促すことによる保険給付費の軽減。

##### 「応能負担」

- ・現在一律1割である利用者負担率を、一定以上の所得のあることを条件に2割へ。
- ・医療保険の現役並み所得相当者の高額介護サービス費上限額の引き上げ。
- ・介護保険料の算定期階を現状より多段階とし負担能力に応じた介護保険料を徴収。
- ・低所得者への公費補てんにおいて、現在は考慮外となっている非課税の遺族年金や預貯金等の資産、別世帯となっている配偶者の所得も勘案し決定。

## 6. むすび

公的年金改革では支給対象年齢の引上げ、年金の他に収入のある場合の更なる支給調整、マクロ経済スライドによる支給額の適正化など、年金額の縮減策のみが予定されている。そして、その年金から控除される税金や保険料の増額、加えて医療・介護保険給付の自己負担割合のアップや高齢者も同様に負担する消費税の影響など、年金生活の厳しさは増すばかり。これまでの現役時代は頑張って働いて定年で引退し、年金で楽しい余生を送るというライフプランは、今や幻と化したと言わざるを得ない。

予定されている社会保障制度改革の目指すは、終生現役として、何等かの形で地域に貢献し続け、不十分な公的給付は地域社会での助け合いである互助、自身や家族による自助によって補うことであり、「住み慣れた地域で自分らしい生活を最後まで」と地域包括システムの構築を市町村の事業として位置づけた。そして、病院機能の再編を公立病院だけでなく、私立病院にも波及させるとしている。

本稿でみたように「長寿リスク」への対応を社会保障制度改革により回避し、多くの人が納得のいく老後が送れるとは思われない。我々一人ひとりが「良い人生を生きた」と人生を締め括るためにには、地域との絆を深めるなど自ら何をすべきか真剣に考え、即行動に移さなければならない時を迎えているように思われる。

(筆者は社会保険労務士、認定危機管理士)

### 【参考資料】

- ・学陽書房「図解福祉行政はやわかり」・じほう「かかりつけ医介護保険ガイド」
- ・厚有出版「介護保険制度のしくみがカンタンにわかる本」
- ・一般財団法人厚生労働統計協会「2013/2014 国民の福祉と介護の動向」
- ・厚生労働省老健局総務課「公的介護保険制度の現状と今後の役割」
- ・厚生労働省保健局高齢者医事課「高齢者医療制度について」
- ・社会保障審議会介護保険部会資料3（第48回平成25年9月18日・第54回平成25年12月20日）
- ・財務省主計局「社会保障(I)(社会保障・税一体改革関係)」資料2（平成25年10月16日）
- ・内閣官房内閣広報室社会保障制度改革国民会議参考資料（第6回平成25年3月13日）
- ・MUPFA第78号（三菱UFJ個人財務アドバイザーズ株式会社）15 - 16ページ

# 「糸の切れた凧」・逸脱した行為：虚偽がもたらすリスク

森 田 欣二郎

## はじめに

リスクマネジメントの重要性の認識が高まっている背景には、規制緩和、自主規制、自由化等環境変化に伴い、自己責任即ち公平性、透明性、説明責任をともなう企業市民として「CSR」の推進が強く求められるようになってきた。更に、グローバル化が進展する今日必然性の高い事項である。

小生の、実社会で学んだこと、RM&SRM学会で学んだこと、異業種交流で学んだこと、ISO・MSS共通規格の取組みで学んだ事象を考察し、知見を述べたい。

## 1. 社会現象の現状認識

企業活動における、不祥事は枚挙に遑が無い、昨今の企業不信行為の事例として、一つに、カネボウ化粧品の「白斑症状への対応」、二つに、JR北海道の「安全軽視・放置」、三つに、みずほ銀行の「企業倫理不在=暴力団取引」、四つに、阪急阪神ホテルズの「偽装表示」等々が挙げられるが、このような事象が何故発生するのか、その背景と解決策を考察することが必要であると認識している。

## 2. 求められる企業活動「価値創造型企業の実践」

不易流行、即ち、基本の永続性、軸を振らさない、時流を読む、変化対応力等々を多面的に捉えることが肝要かと考える。

一つに、「経営とは」如何にあるべきか、「当たり前のことを、当たり前に実践する」（気を街うと失敗する）。①トップマネジメントの人間観、（自然即命即人間の概念の確立）、②楽しみながら、世の中の役立に参加する（半歩先の提言・提案）、③CSRの実践（RM&SRMの視点）、④産・学・官のコラボレーション、⑤ICT&ネットワーク化の推進などが挙げられる。

具体的には、トップマネジメントは「人望」が不可欠な要件、更に、①自然観と生き方、②Harmony & Balance を保つ、③持続可能な開発に取り組むことが求められている。

次に、継承したい「日本の自然観・人間観」即ち、自然体＝森羅万象の日本的な自然観の柱として「道」（茶道、華道、香道、柔道、剣道、弓道など）は、「和・敬・清・寂・愛」等々の本質、真相を求める、人間観＝万物の靈長、日本人的人間観の柱として「仁・義・礼・智・信」を重んじることです。（里見八犬伝：八つの靈玉及び高校生時代の組名に採用されており印象が強く心に残っている）

## 3. 日本形成の要素（日本の文化・風土：グローバル化対応に必要な要件）

- ①自然＝自然崇拜、多様性（地形、気候、生物相）、風土、風景、景観
- ②生活文化＝森林文化（農業、林業、水産業即ち自然の恵みを得る）

- ③ 衣=麻、綿、絹
- ④ 食=山の幸、海の幸、農作物、果物
- ⑤ 住=木造、庭、庭木、襖絵、掛軸、木製家具、生垣、竹垣
- ⑥ 農事歴（年中行事）=春の七草、七草粥、桃の節句、花見、端午の節句、七夕、笹飾り、月見、秋の七草、お彼岸（春・秋）
- ⑦ 宗教=神仏併存（他宗教受容のおおらかさ：争わず、助け合い）
- ⑧ 日本文化=日本の知恵は「ブレンド力」の構築（東洋西洋混在を工夫し、独自に新たなものを創りだした：和魂洋才）
- ⑨ 海洋国家=「ウチ」的発想の行動規範（西洋の「ソト」的、個人主義的行動規範と異なる一面がある）
- ⑩ その他として、皇紀・君主国家（世界唯一の歴史「西暦紀元前660年の歴史」）、行動理念=王道を歩み（仁徳を重んじ）、霸道を求める等々、世界に誇れる文明・文化を有している。

#### 4. 人間とは（松下翁の言を参考）

人間観の自覚は、人間科学=人文科学、社会科学、動物行動科学、自然科学を広く学ぶことであるが、一つに、生成発展する仕組みが大事=自然の理、人間の理、Sustainable Development、二つに、万物の靈長としての役割=善惡判断、是非の決定、感情行為、三つに、公正、公平性、透明性、説明責任（利害得失を超越する）、四つに、歴史に学び、知恵・才覚を發揮する=賢者の規範（先哲諸聖に学ぶ）、精力善用、自他共栄、五つに、使命感の確立=役立の立ち位置の自覚、六つに、素直な心=行動規範の基本、①強く正しく聰明になる心掛け=環境に対峙する姿勢、②物事の真実を見る心を養う=寛容、傾聴、実相を見る、③ムダ、ムラ、ムリ排除=囚われない、拘らない、偏らない柔軟性、独善排除等々が、経営者・リーダーの基本資質と認識することが大切である。

#### 5. マネジメントシステムにおける「リスクマネジメントの視点」：

##### 効果的事業活動の推進=リスクの軽減

企業の立ち位置として、ICT化の飛躍的進化は環境変化をもたらした、それは、3C=Creative Challenge Changeと3S=Speed Safety Securityの面での対応力が不可欠になってきた。リスクマネジメントで考察すると、RM&SRMの真の理解と効果的運用には、リスク発生抑制、リスク発見の容易さ、リスクの結果の重大さ等の評価基準の確立が課題と考える。

- ① 企業市民として、「CSR」の実践により、期待・信頼に応えること、
- ② 利害関係者の安全・安心への期待に応えること、即ち、公平性、透明性、説明責任を果たすことである。

具体的には、①企業活動の確立であり、「理念・経営方針、行動規範、使命、価値」等の確立による事業推進を実践する、②行動責任は、全社、分野、部門・部署、個人の責任推進、③品質、環境、労働安全、情報セキュリティの個別側面と法令順守、企業統

治を確立し、日常の運用管理は、事象毎に「P D C A」の管理サイクルを回し、パフォーマンス評価は、O U T · C O M Eの手法で、計画対結果の乖離を分析・評価し、継続的改善につなげて行く。

## 6. 持続的マネジメントの要諦

一つに、企業活動の共有性側面として、企業統治、法令遵守、I S O · M S S等を確立し、実践し、維持し、継続的改善活動を推進する、二つに、企業活動の固有的側面として、企业文化・風土、理念、方針などの周知徹底を図る、三つに、経営者の重点管理項目は、①コミュニケーションの効果的実践（インタラクティブ・コミュニケーション）、②人材育成、力量向上策の確立と推進、③教育・訓練、学習によるリスク対応力の向上、④見える化の工夫で日常管理の組織共有化を図ることが必須要件である。

## 7. 企業の役割・責任

一つに、経営風土の認識を再確認する（ガバナンス、コンプライアンスの脆弱性を含め「S W O T」分析手法の活用が効果的）、①経営者、経営層の感度麻痺＝不作為型不祥事の原因、企业文化・風土の実態認識、②顧客不在の営利行為＝信用失墜、リスクマネジメント不在、企業倒産危機、③変化対応力不足＝環境対峙力、人材投資不足、④C S R認識不足、⑤認識知（値）、形式知（値）、実効知（値）の乖離の認識不足。

二つに、信頼性確保＝利害関係者の期待を裏切らない、①利害関係者、顧客（消費者）、従業員、株主、債権者、供給者、請負者（仕入先・取引先）、地域社会各行政機関（国、自治体、市町村など）との「W I N · W I N」の関係構築、②C S R & I Rの対応力、③行動規範は「マーケット・イン」の視点で実践。

三つに、①企業の寿命の認識（創業視点、顧客視点、共創視点と対応力・行動力の確認、②創生期、成長期、発展期、成熟期のライフサイクルを認識した革新が不可欠、③多様性の受容＝共生、共存、共栄で叡智を集める。

四つに、経営者資質＝人望は権力を手中にした時に本性が出る。

五つに、消費者（利害関係者）の声に応えていない（食品偽装表示への対応）、①適切な産地表示（トレーサビリティーの不在）、②コンプライアンス意識の欠如、③景品表示法の趣旨・内容の不徹底、④行政の監視指導体制の問題など。

## 8. グローバル化社会への効果的対応（リスクマネジメントの視点＝I S O · M S Sの活用）

一つに、M S S共通フローの理解は、方針、目的・目標、計画、運用、点検・評価、監査・マネジメントレビューの見える化を確立、実施、維持、改善する（スパイクルアップの取組み）。

二つに、「P D C A」の管理サイクルは、5 W 1 Hで項目ごとに詳細展開する（データ分析とO U T · C O M E評価）。

三つに、I S O · M S Sは西洋の文化に立脚している認識を、「Do the Thing Right」＝正しい行為を求めるのではなく、「Do Right Thing」＝（決めた）行為を正し

く実行する：役割、責任、権限の明確化及び「AUDIT：監査」の実施で、決めた仕組みに問題があるか否かを評価し、仕組みの改善点を抽出し、改善に取組む考え方である。組織力をスパイラルアップさせることが狙いである。

### あとがき

「糸の切れた凧」のように、きりきり舞いして落下する（倒産という悲惨な状態）ことのないように、SRM&RMの重要性を理解した経営対応力を備えることが大切です。

（筆者はMEIC：森田環境・情報コンサルタント株式会社社長）

# 短期大学のコンピュータスキル教育とリスクマネジメント

西 一 夫

現在情報演習科目における研究・調査は多岐にわたり、研究者の所属する大学や短期大学、研究機関において、高等学校での普通教科「情報」の履修前後の入学者のコンピュータスキルの変遷調査、情報処理演習の授業評価方法、大学における情報教育カリキュラム改訂の検証等、コンピュータリテラシーの向上に関する様々な研究が行われている。これらの研究の中で共通の課題としてあるのが、高等学校での情報教育の履修レベルの格差であり、それがそのまま大学や短大入学時のPCリテラシーの格差につながっていることが挙げられる。

格差の原因としては、高等学校での課程の違い（商業>普通科進学校）、家庭環境の違い（親、兄弟のPC使用状況）などが考えられるが、大学入学時におけるPCリテラシーのスタートラインの差異を本研究では「コンピュータスキル教育」での「リスク」と捉え、解決策の一つとして「協調学習」の導入を試みた。

先行研究として、筆者が注目したのは下記の三研究である。

## 1. 習熟度別のクラス編成を行い効果的な学習を行う研究（浮穴 2010）

この研究では、効果的な授業を行うことを目的として、学生の「習熟度」に合わせたクラス分け授業を行っている。第1回目の授業においてパソコンの所有や操作についてのアンケートとタイピング速度を測定し、10分間に入力された文字数によってA、B、Cの3クラスにクラス分けを行い、その後の授業を行っていくという方法をとっている。

第2回～第11回の授業においては、Windowsの基本操作、メールの仕組みとエチケット、ビジネス文書の作成などを行った後、第11回の授業において授業内容や進行速度についてのアンケートとタイピング速度を計測し、タイピング速度と「習熟度」別クラス編成についての有効性について次のように論じている。

「第1回の時点では、タイピング速度を測定することで、パソコン操作への慣れという意味での「習熟度」の指標を得ることができ、「習熟度」別クラス編成のために短時間で実施できる「習熟度」測定方法としては妥当であった。しかし、第11回の結果から、タイピング速度は授業内容の難しさや授業進行の速さについて学生がどのように感じているかというような、授業への適応の度合いを表す指標として用いることはできない。さらに、授業内容を吸収し、成長する能力を示す指標として使用することもできない。また、授業回数の進行に伴って、パソコン操作への慣れという意味での「習熟度」とタイピング速度とは、その相関が小さくなっていく可能性がある。」

そして、第1回目における授業でのタイピング速度によるクラス編成の問題点と、よりよいクラス編成のための経験の蓄積としての「習熟度」との間で、より高い相関を有する定量化方法を探る必要性を訴えている。

## 2. クラス内でグルーピングを行い、グループ学習により学習効果を向上させる研究 (寺川、喜多 2004)

この研究では、コンピュータの操作として「文字入力」と、ワープロソフトを用いた文書編集の「技巧」において受講生を少人数のグループに編成している。このグループ化においては、各グループの能力の高い学生も低い学生もできるだけ均等に含まれるように編成する方法（平均化法と呼称）と、平均化法とは逆にグループを能力別に編成（能力別法と呼称）に分け、平均化法と能力別法とのグループ間の学習効果を検証している。

ここでの「能力」とは、開講時の文字入力テスト（時間当たりの入力文字数）の成績を「能力」としており、能力別法、平均化法のいずれも「文字入力」において明らかな打数向上が見られている（能力別法：300 文字がグループ学習後は 407.7 文字、平均化法：296.9 文字がグループ学習後 400.8 文字）。しかし「技巧」においてグループ間の明らかな差は見出されておらず（能力別法：85.1 点がグループ学習後 80.9 点、平均化法：87.0 点がグループ学習後 82.5 点）、グループ学習時の協調関係については示されていない。

## 3. 「ペア学習」という方法を用い、学生同士での学習効果向上を狙った研究 (大矢、内 2011)

この研究における「ペア学習」とは、学生間のコンピュータリテラシー格差が大きくなることを逆に利用するというもので、コンピュータリテラシー上位群と下位群がペアになることにより、下位群は個人の場合より成績が上昇し、上位群は教える際に行われる意味的吟味により理解力が増すという相乗効果を利用して学習効果を高める手法である。

大矢・内田らは、「情報基礎教育におけるペア学習効果と発話数に関する調査」において、ペア試験時の性別の発話実態（男性×男性・女性×女性・男性×女性）を把握し、発話数と学習効果の研究を行っている。この調査においては 8 回～10 回程度のマイクロソフト社のワードを中心とした情報基礎演習授業を行った後に、15 分間のワードの試験を個人とペアでそれぞれ 1 回ずつ行っている。試験内容については MOS（マイクロソフト・オフィス・スペシャリスト）検定に準ずる 20 問からなる試験問題 2 セットを、個別試験として 1 セット、ペア試験としてもう 1 セット行い個別試験の偏差値とペア試験の偏差値の差を測定している。

結果において大矢らは、個別試験偏差値とペア試験偏差値の差が発話実態のすべての組み合わせにおいてプラスとなる結果を得ており、中でも女性同士のペアの偏差値の差が最大値を示し、発話数が多いほど学習効果が高い傾向を示す結果を得ている。

各研究者が最も重視した点は、大学での授業開始時における PC リテラシーの格差をどう測定し、クラスごとに編成したりグループ分けを行い今後の講義に繋げていき、学習効果をいかに伸ばすかという点であり、全国の大学などにおいて最も苦慮する点である。

今回筆者が行った協調学習は「学生同士で教えあい学びあう学習方法」のみを考え、「能力別クラス編成ではない・グループ編成に能力を加味しない・ペア学習よりは大きいグループ」とし、講義開始時の学生個々人の PC リテラシーを無視し、学籍番号順のグループ分けとし（1 グループ 4 人～6 人）、「教えてもらった人」、「教えた人」の人数の多寡

による一斉講義終了後の試験結果とその後のグループ学習終了後の試験結果との点数の差、「点数の変化」を見ることとした。(誰に教えてもらったか、誰に教えたかは毎時限終了前に記入表に入力させた)

分析対象と分析方法は下記のとおりである。

1. 短期大学部1年幼児教育学科5クラス(A～E) 115名  
※協調学習を行わないクラス1クラス(F) 33名
2. 表計算ソフトExcelでの情報処理検定3級レベルの学習
3. 全15回の授業において、第1回～第8回までは一斉授業を行う
4. 第9回目に試験を行う(一斉授業後の点数を測定) -①
5. 第10回～第13回までの授業に協調学習を取り入れる  
(模擬問題の練習・グループ人数4名～6名、協調関係の把握)
6. 第14回授業において試験を行う(協調学習後の点数を測定) -②
7. ①と②の点数の変化を測る

各クラスの結果を下記に示す。

(Aクラス)

グループ	被教習人数 (教えてもらった人數)	第1回成績	最終試験	伸び率	伸び率の平均	点数の変化	点数の変化の平均
A1	2	82	100	21.95%		18	
A1	2	76	100	31.58%		24	
A3	2	44	90	104.55%	52.7%	46	29.3
A1	1	88	100	13.64%		12	
A2	1	84	30	-84.29%	-54		
A3	1	97	100	3.09%	3		
A3	1	85	100	16.28%	14		
A3	1	92	60	-26.83%	-22		
A2	1	94	100	6.38%	6		
A3	1	30	88	193.33%	20.2%	58	24.3
A1	0	78	90	15.38%		12	
A1	0	71	90	25.76%		19	
A1	0	84	100	19.05%		16	
A2	0	100	100	0.00%	0		
A2	0	100	98	-2.00%	-2		
A2	0	100	100	0.00%	0		
A2	0	18	85	372.22%	67		
A4	0	88	100	13.64%		12	
A4	0	68	100	51.52%		34	
A4	0	70	90	28.57%		20	
A4	0	79	100	26.55%	50.2%	21	18.1
n=21							

(Bクラス)

グループ	被教習人数 (教えてもらった人數)	第1回成績	最終試験	伸び率	伸び率の平均	点数の差	点数の変化の平均
B1	2	80	100	25.00%		20	
B3	2	100	98	-2.00%	-2		
B4	2	23	88	282.61%	65		
B5	2	68	100	20.45%	78.9%	2	21.3
B1	1	85	100	16.28%		14	
B2	1	90	100	11.11%		10	
B2	1	100	90	-10.00%	-10		
B3	1	90	100	11.11%		10	
B3	1	84	100	6.38%	6		
B4	1	80	100	25.00%		20	
B5	1	74	90	21.67%		16	
B5	1	80	84	4.44%	10.7%	4	8.8
B1	0	34	100	177.78%		64	
B2	0	100	100	0.00%	0		
B2	0	100	100	0.00%	0		
B2	0	100	100	0.00%	0		
B2	0	90	100	11.11%		10	
B3	0	100	100	0.00%	0		
B3	0	88	100	13.64%		12	
B3	0	100	100	0.00%	0		
B4	0	100	100	0.00%	0		
B4	0	100	100	0.00%	0		
B4	0	100	100	0.00%	0		
B5	0	88	100	13.64%	18.0%	12	8.2
n=24							

(Cクラス)

グループ	被教習人数 (教えてもらった人數)	第1回成績	最終試験	伸び率	伸び率の平均	点数の変化	点数の変化の平均
C1	2	88	90	2.27%		2	
C2	2	64	76	18.75%		12	
C3	2	44	80	81.82%	34.3%	36	16.7
C1	1	88	98	11.36%		10	
C2	1	44	80	81.82%		36	
C3	1	74	100	35.14%		26	
C3	1	100	100	0.00%	0		
C4	1	100	100	0.00%	0		
C4	1	42	78	85.71%	35.7%	36	18.0
C1	0	54	84	55.56%		30	
C2	0	32	98	206.25%		66	
C2	0	82	78	-4.88%	-4		
C3	0	88	98	13.93%		12	
C4	0	88	100	2.04%	2		
C4	0	48	78	59.33%		30	
C4	0	100	100	0.00%	0		
C4	0	42	100	138.10%	58.7%	58	24.0
n=17							

(Dクラス)

グループ	被教習人数 (教えてもらった人數)	第1回成績	最終試験	伸び率	伸び率の平均	点数の変化	点数の変化の平均
D4	2	54	98	81.48%		44	
D4	2	21	68	223.81%	157.6%	47	45.5
D2	1	38	100	177.78%		64	
D2	1	100	100	0.00%	0		
D3	1	80	100	11.11%		10	
D4	1	100	100	0.00%	0		
D4	1	20	100	400.00%		80	
D4	1	80	88	8.89%	99.8%	8	27.0
D1	0	48	100	108.33%		52	
D2	0	88	100	4.17%	4		
D2	0	100	90	-10.00%	-10		
D2	0	50	100	100.00%		50	
D3	0	68	100	47.06%		32	
D3	0	23	100	333.33%		77	
D3	0	100	88	-14.00%	-14		
D3	0	78	60	-24.00%	-18		
D4	0	88	100	2.04%	2		
D4	0	100	100	0.00%	0		
D5	0	82	100	21.95%		18	
D5	0	88	100	2.04%	2		
D5	0	88	100	1.11%	1		
D6	0	85	98	13.93%		13	
D6	0	100	100	0.00%	0		
D6	0	54	21	-81.11%	-33.0%	-33	-11.0
n=24							

(Eクラス)

グループ	被従事人登録 (既に登録している人の数)	新規登録者数	伸び率	伸び率の平均	点数の変化	点数の変化の平均
E2	2	19	88	415.79%	79	
E2	3	48	100	108.33%	52	
E2	3	19	88	405.26%	309.8%	77
E2	2	83	100	47.06%	32	
E2	2	19	94	405.26%	77	
E3	2	39	94	141.03%	55	
E3	2	0	0	0.00%	0	
E8	2	80	98	20.00%	16	
E8	2	24	98	308.33%	74	
E8	2	44	100	127.27%	149.8%	56
E1	1	90	94	4.44%	4	
E1	1	82	80	29.03%	18	
E2	1	98	100	2.04%	2	
E2	1	70	100	42.86%	30	
E3	1	90	98	8.89%	8	
E3	1	46	78	69.57%	32	
E4	1	56	100	78.57%	44	
E5	1	62	100	61.29%	38	
E5	1	27	100	270.37%	73	
E5	1	71	98	38.03%	27	
E5	1	48	88	83.33%	40	
E8	1	38	80	110.53%	42	
E8	1	21	100	376.18%	79	33.6
E1	0	82	54	-34.15%	-28	
E1	0	88	88	-2.27%	-2	
E3	0	76	88	28.95%	22	
E4	0	96	100	4.17%	4	
E4	0	76	100	31.58%	24	
E4	0	47	88	87.23%	19.3%	41
合計	29	440	88	100.00%	102	

(F クラス)

グループ	新規登録数		新規入数 (既えてもらつた人)	一冊販売後の点数		基礎学習率の点数	点数の変化	点数の変化の平均
	新規登録数 (既えてもらつた人)	新規登録数 (既えてもらつた人)		新規登録数 (既えてもらつた人)	新規登録数 (既えてもらつた人)			
0	0	0	84	88	88	88	-4	-24
0	0	100	76	76	76	76	-10	-10
0	0	88	78	78	78	78	-10	-10
0	0	82	98	98	98	98	16	16
0	0	100	78	78	78	78	-22	-22
0	0	94	96	96	96	96	2	2
0	0	85	100	100	100	100	15	15
0	0	72	72	72	72	72	-15	-15
0	0	100	100	100	100	100	0	0
0	0	100	100	100	100	100	0	0
0	0	100	100	100	100	100	0	0
0	0	100	80	80	80	80	-20	-20
0	0	78	88	88	88	88	20	20
0	0	44	100	100	100	100	56	56
0	0	86	100	100	100	100	14	14
0	0	100	98	98	98	98	-2	-2
0	0	100	98	98	98	98	-2	-2
0	0	78	92	92	92	92	14	14
0	0	98	98	98	98	98	0	0
0	0	44	66	66	66	66	22	22
0	0	82	90	90	90	90	8	8
0	0	88	88	88	88	88	0	0
0	0	66	100	100	100	100	34	34
0	0	78	100	100	100	100	22	22
0	0	86	88	88	88	88	2	2
0	0	98	100	100	100	100	0	0
0	0	70	100	100	100	100	30	30
0	0	74	100	100	100	100	26	26
0	0	74	100	100	100	100	26	26
0	0	74	92	92	92	92	18	18
0	0	62	84	84	84	84	22	22
0	0	90	100	100	100	100	10	10
0	0	78	88	88	88	88	10	10

この結果から協調学習を行ったクラス全体の分析をし、下記のような結果を得た。

グループ統計量

	数えて らったか否 か	N	平均値	標準偏差	平均値の標 準誤差
点数の変化	数えて らった	62	26.23	28.072	3.565
	数えて らっていな い	86	11.44	20.575	2.219

ヒットサンプルの特徴

	の検定		2つの母平均の差の検定							
	F値	有意確率	t値	自由度	有意確率 (面積)	平均値の差	差の標準誤差 差	差の95%信頼区間		
重数の変化	等分散を仮定する。 等分散を仮定しない。	10.564	.001	3.693	145	.000	14.784	3.998	6.884	22.684
				3.521	105.989	.001	14.784	4.199	6.459	23.109

F 値の有意確率が 5 % 以下であるので「等分散を仮定しない」 t 検定の有意確率は 1 % 以下で有意な差がみられた。これは、教えてもらった学生の点数の変化は教えてもらっていない学生の点数に比べて有意に差があり（プラス）「教えてもらう」ことの効果があるという結果となった。

### グループ統計量

ツールの評価					
	教えたか否 か	N	平均値	標準偏差	平均値の標 準誤差
点数の変化	教えた	55	18.67	21.703	2.926
	教えていな い	93	17.02	26.865	2.785

独立サンプルの検定

	の検定		2つの母平均の差の検定						
	F値	有意確率	t値	自由度	有意確率 (両側)	平均値の差	差の標準誤 差	差の95%信頼区間	
点数の変化	等分散を仮 定する。 等分散を仮 定しない。	1.594  .209	.387  .409	145  132.304	.699  .683	1.651  1.651	4.266  4.040	-6.780  -6.341	10.083  9.643

これに反して、教えた学生と教えていない学生間における点数の変化をみると下記のような結果となった。

F 値の有意確率が 5 % 以上であることから、「等分散を仮定する」 t 検定の有意確率を見ると「点数の変化」に有意な差は見られない。これは、教えてもらった学生は全体

的に初期試験の点数が低く、最終試験との点数の差が大きいのに対し、教えた学生は初期試験の点数も高く、点数の差に大きな差が出なかつたためと考えられる。

また、教えてもらった人数の多寡による点数の差の相関をみると下記のような結果となり、「教えてもらった人数」と「教えた人数」とは弱い相関 (.333) が見られ、「教えられる人数」が多いところは「教える人数」も多いという弱い相関がある。また、「教えてもらった人数」と「点数の変化」は弱い相関 (.389) が見られる。このことから「教えてもらった人数」が多いほど「点数の変化」が大きくなるという関係がみられる。

	被教授人數 (教えてもらつた人數)	教授人數 (教えた人數)	点数の変化
被教授人數 (教えてもらつた人數)	Pearson の相関 係數 有意確率 (両側) N	1 148	.333 .000 .389 148
教授人數 (教えた人數)	Pearson の相関 係數 有意確率 (両側) N		1 .027 .746 148
点数の変化	Pearson の相関 係數 有意確率 (両側) N		1

学習効果について、単に学籍番号順のグループ分けにしたにも関わらず、教えてもらった学生の点数の変化が大きかったことに対してアンケートを行った結果、下記のような解答を得た。

#### アンケートによる「教えること」と「教えられること」の効果検証

- (ア) 多くの人に教えてもらった方が、いちばん分かりやすいやり方を見つけられる。
- (イ) いろんな方法を知ることで、どの方法が一番よいか知ることができる。
- (ウ) いろいろな人に教えてもらい、いろいろなやり方を知ることができたから。
- (エ) 自分で分からぬ所を聞くことで、もっと覚えようという意欲が湧く。
- (オ) 分からなかつたら分かるまで教えてくれたから。
- (カ) 教えてもらったところは覚えるようにしているから。
- (キ) 真剣に教えてくれたから。

(ア)～(ウ)は様々な方法を知ることによって、今まで難しいと思っていたことが、簡易な方法もあることを知ることができ、成績の伸びにつながつたと考えられる。また、(エ)～(キ)については、友人が気長に・真剣に教えてくれたから意欲がわき、得点が上がつたということであるが、これは、友人の教えてくれる姿勢に対し、自分自身もそれに応えなければならないという思いで、真剣に学習に取り組んだと考えられる。ま

た、その姿勢は教えてくれる友人が多ければ多いほど無意識に「覚えなくてはいけない」という意識が働き、強まるためと考えられるが、この点に関して検証していないため、次の研究に委ねることとする。

(筆者は、修文大学短期大学部非常勤講師)

#### 【参考文献】

1. 寺川佳代子、河野 浩之：『情報教育におけるグループ学習の効果』、情報処理学会第66回全国大会 大会発表 2C-3 p.357 – 358、(2004)
2. 浮穴 学慈：『情報演習科目の習熟度別クラス編成に関する一考察』 高松大学 紀要 第55号、p157 – 177 (2010)
3. 大矢 芳彦、内田 君子 『情報基礎教育におけるペア学習効果と発話数に関する調査』 (2011) [http://library.nakanishi.ac.jp/kiyou/gaidai\(37\)/07.pdf](http://library.nakanishi.ac.jp/kiyou/gaidai(37)/07.pdf) (検索日：2012.12.22)

## 書評

戸出正夫・城戸善和・川崎和治「リスクマネジメントと法」

ソーシャル・リスクマネジメント学会（2013年12月）

法律の専門家が書いたリスクマネジメントの本は多くない。そのほとんどは弁護士の書いた法律相談的なもので、法的トラブル解決策について書かれたものである。

ところが、本書は大学に籍を置いた法律学者が書いた「六法全書的におい」の少ないリスクマネジメントの本である。

共著者の三人はどこでどのようにつながったのか全く専門が違うし、性格も異なっている。ただし、日常行動が真面目で修身の教科書的な所は同じで、面白味が足りない。しかし、本書の内容はユニークで面白い。

まず、戸出氏の分担部分の6章部分のうち、津波について書かれた2章にわたる文章は時宜に適し、歩いて資料集めをした結果を分析し、読ませる迫力を持っている。

城戸氏の書かれた第7章から第12章のうち面白いのは、会社法上の社長の位置づけであろう。社長という名称は一般に用いられており立派な人格の持ち主であるが、旧商法時代からずっと法律用語とはなっていない。RMの専門家からすれば、社長=経営者=その大半は人格欠如の悪人となるのであるが、法律は知らぬ顔である。

川崎氏の書かれた第13章から第18章のうち面白いのは、企業倒産と民事再生法の関係を論じた第4章である。企業を倒産させながら経営者は何の責任も負わず、再生会社の取締役を継続できるという全く経営者全面保護、債権者軽視の法制には問題がある。企業の社会的責任という言葉は経営者の社会的責任である。悪徳経営者は詐欺的倒産に民事再生法を悪用することがあるだろう。この部分がソーシャル・リスクマネジメントの論点となる。バブルがはじけ、ゴルフ会員権の投機なし投資で大損をした善良な市民、サラリーマンは多く、営業不振でゴルフ場経営者は企業を倒産させながら全く何の責任も負わなかつた事例はあまりにも多かった。

ゴルフ、カラオケ、マージャンのサラリーマン三大必須科目は影をひそめ、代わりに愛妻、野球、サッカーが台頭してきた。世も代わつたものである。

それはともかく、本書はRMの幅広い分野にわたって書かれた論文を集めたもので、必ずしも体系的ではない。しかし、当学会の有力会員が仲良く読ませる論文を1冊の本にうまくまとめ上げた点は評価できる。

本書は平成26年2月23日の修文大学でのソーシャル・リスクマネジメント学会と日本リスクマネジメント学会の合同理事会で、ソーシャル・リスクマネジメント学会優秀著作賞に選出された。祝意と敬意を表する。

（亀井利明）

## 書評

杉野文俊『保険とリスクマネジメント』

白桃書房（2014年4月）

保険論の知識が豊富な杉野氏がリスクマネジメントと保険の全体像を教科書風にまとめた立派な本である。リスクマネジメントについても保険についても現代風によくまとまっている解説がなされている。

保険を説明するに当たって、「制度としての保険」と「産業としての保険」とを分けて説明されているのは従来にない斬新な試みで、大いに評価し得る。全体を通して感じるのは、アメリカ理論一辺倒になっている。杉野氏は東京外大のドイツ語科を出ておられ、ドイツ語が達者の筈であるのに、何故かドイツ理論の導入がない。

ドイツの保険理論は斜陽化したとはいえ、なお、参考すべき価値を有しております、かつまたリスクマネジメントも今日アメリカの後塵を拝しているとはいえるユニークなものを持っている。

次に、読み方によっては「日本にリスクマネジメントは定着しなかった」と主張する反RM学会の学者の説明に同調するかのごとき記述が見られる。われわれは、日本のリスクマネジメントは世界に冠たるものがあり、世界最高の理論とユニークさを持っていると信じている。ただ、官僚の統制や干渉が嫌われ、保険金不払いを反省しない保険業界の体質が保険管理型のRMを初め、各種のRMが何とはなしに敬遠されているのである。

そういうば、リスクマネジメントの始まりは、オーダーメイドの保険をどう作るか、既製品の保険をどのように選ぶか、事故に際してどのように保険金を請求するか等の保険管理論である。

時代の流れからして、保険管理を学ばず、きれいごとづくめで欠陥の多いERMを中心としたRMの解説になるのはやむを得ないとしても、やはり、RMの原点を解説し、RMの歴史を記述すべきである。

書評とはベタほめの文章ではない。書評者の本音を語るものである。いろいろと苦情めいたことを書いたが、これは学会賞選考に際しての注文である。

本書は私の推薦により、平成26年6月7日のソーシャル・リスクマネジメント学会と日本リスクマネジメント学会の合同理事会の審査の結果として、ソーシャル・リスクマネジメント学会賞を贈り、その功績をたたえるものである。

（亀井利明）

## SRM 学会だより

◎ソーシャル・リスクマネジメント学会理事会・評議員会（RM学会理事会・評議員会と合同会議）（平成25年9月14日（土）於：関西大学千里山キャンパス第2学舎2号館C 206教室）

### SRM学会事項

- (1) RM・SRM学会の業務執行についてクレームがあるが、その多くは住所・氏名の誤記である。その原因は本人からのはがきに記載された文字に判読しにくいものがあるためで、今後ははがきの提出期限を守り、楷書体で住所・氏名を記すよう要望する。
- (2) SRM学会の優秀著作賞は佐久間潔氏の「ソーシャルメディアとリスクマネジメント」に、名誉学会賞は赤堀勝彦氏の『実践リスクマネジメント』に決定した。
- (3) 11月30日（土）開催のSRM学会全国大会について、協議した。

◎日本リスクマネジメント学会創立35周年記念・第37回全国大会にゲスト参加

（平成25年9月13日（金）14日（土）於：関西大学千里山キャンパス尚文館1階AV大教室および第2学舎2号館C 304教室）

### 第1日 大会プログラム（9月13日（金））

13:30～13:35 開会の辞

#### 自由論題報告

13:35～14:00 「防潮堤とリスクマネジメント」……渡辺圭（東北福祉大学大学院）

14:00～14:30 「ライヴエンタテインメントビジネスのリスク・ファイナンス」

……八木良太（尚美学園大学）、大塚寛樹（フィールアイ株式会社）

14:30～15:00 「中小企業の事業継承とリスクマネジメント」……津島晃一（ヒカリ）

15:00～15:30 「中小企業による安全・安心な街づくりの試み」

……岡室昇志（港製器工業）

15:30～16:00 休憩

16:00～18:00 公開討論会「新しいリスクと中小企業」日仏同時通訳付き

主催 在日フランス大使館・アンスティチュ・フランセ関西

共催 日本リスクマネジメント学会・関西大学社会安全学部

協賛 アクサ生命保険株式会社

後援 関西大学経済・政治研究所 日仏経営学会

挨拶 クリストチャン・マセ（駐日フランス大使）・吉田栄司（関西大学副学長）

司会兼コーディネーター 亀井克之（関西大学）

討論者 ジャン＝ルイ・ジョジ（アクサ生命CEO）

白田佳子（筑波大学）

ピエール・セベストル（リスクマネジメント・コンサルタント）

閉会の辞 大西正曹（関西大学名誉教授）

第2日 大会プログラム（9月14日（金））

10：00～10：10	開会の辞
10：10～10：30	会員総会
統一論題「リスクマネジメント研究の社会での役割・機能」	
10：30～11：00	基調講演 亀井利明（関西大学名誉教授・RM学会会長）
11：00～11：20	司会兼問題提起者 …… 白田佳子（筑波大学）
11：20～11：50	研究報告 …… 上田和勇（専修大学・RM学会理事長）
12：00～13：00	昼食休憩 この間にRM学会・SRM学会合同理事会・評議員会
13：00～13：30	研究報告 …… 江尻行男（東北福祉大学）
13：30～14：00	研究報告 …… 奈良由美子（放送大学）
14：15～15：50	統一論題 質疑応答
15：50～16：00	閉会の辞

◎ソーシャル・リスクマネジメント学会理事会（平成25年10月14日 於：関西大学千里山キャンパス経営研究棟3A・3B室）

- (1) SRM学会平成25年度収支計算書について報告された。大阪の能率協会、銀行業務検定協会との関係上、平成26年度はさらに厳しさが増す旨、報告があった。
- (2) 会報「実践危機管理」第29号(次号)以降は年に1回程度の発行となる予定である旨、報告された。
- (3) 役員には3年に1回程度、財政支援をお願いしたいこと、また、会員維持についての対策等意見交換を行った。
- (4) 理事・評議員の資格要件につき再確認を行った。
- (5) 日本危機管理士協会の会則改正について、原案をまとめた。
- (6) 今後の全国大会、関西部会等の日程及び開催校について協議した。

◎ソーシャル・リスクマネジメント学会研修・研究会（平成25年10月14日 於：関西大学千里山キャンパス経営研究棟3A・3B室）

プログラム

- 13：10～13：50 「婚外子の相続割合一最高裁大法廷決定を中心として」  
……川崎和治（沖縄大学）
- 13：50～14：30 「企業年金の課題とSRM」 ……赤堀勝彦（神戸学院大学）

◎ソーシャル・リスクマネジメント学会会員総会（平成 25 年 11 月 30 日（土）10：10  
～ 10：30 於：東北福祉大学）

出席者 24 名、委任状 132 通、合計 156 名につき会則 15 条により有効に成立した。

（1）一般経過報告（戸出理事長）

平成 25 年度の学会・研究会の開催、会報発行等について報告があり、これを承認した。

（2）会計報告（亀井利明会長）

平成 25 年度収支計算書について説明があり、中居監査委員の監査報告の後、これを承認した（平成 25 年度収支計算書、平成 25 年度の収入内訳については、後掲参照）。

（3）役員人事（戸出役員選考委員長）

戸出役員選考委員長より、次の役員選考基準が示され、今回は下記③を重視した旨報告、今回は理事、評議員共に増員し、財政悪化防止策とした。

理事の選考基準 …… ①RM専門家、②学会業務の協力度、③財政支援（過去 3 年間に 1 回以上賛助会員の紹介又は寄付金の提供）、④入会後 10 年以上。

評議員の選考基準 …… ①RM研究者、②・③は理事基準と同じ、④入会後 5 年以上。

以上に基づく、役員人事案が上程され、原案通り承認された（新役員については、後掲「新役員一覧表」参照）。

◎ソーシャル・リスクマネジメント学会理事会・評議員会（平成 25 年 11 月 30 日（土）  
12：00～12：50 於：東北福祉大学）（RM学会理事会・評議員会と合同会議）

S RM学会事項

（1）会員総会で承認された新役員人事をもとに、役職分担を決定した（役職分担については、後掲「役員および役職分担一覧」参照）。

（2）会報「実践危機管理」に論文の掲載を希望する会員からは、他の一部の学会で行っているように、掲載料を徴収してはどうかとの意見が出された。徴収の要否については後日検討することとした（本件については、平成 26 年 6 月 7 日開催の理事会で、6 頁を超える論文につき超過 1 頁当たり 2,500 円を徴収することに決定した。後掲「実践危機管理」執筆要領参照）。

（3）平成 26 年は S RM 学会創立 20 周年に当たる。2 月に春季大会（関西部会）を修文大学で行うことになった。

（4）日本 RM 学会が平成 26 年 2 月 28 日に、日本学術会議において研究会を開催する。平成 25 年 9 月 13 日の駐日フランス大使招聘研究会の時と同様に、S RM 学会としてもサポートすることを決定した。

（5）会長、理事長人事については、一般に①著書等の研究業績が多いか博士の学位があること、②財政支援力、③他の機関や他学会との協調性と政治力、④リーダーシップ、⑤学会事務処理能力等が要請され、ヒト集め、カネ集め、人格、組織力、専門の学識等がトップの適性である。実際に、現在の当学会の事務は、専任の事務員が居ないため、会長と理事長で 90% 以上を負担し、多忙を極めているのが実情である。

会長、理事長を希望される会員は以上の条件を満たしたうえで立候補して頂きたいとの要望があった。

◎ソーシャル・リスクマネジメント学会全国大会（平成 25 年 11 月 30 日（土）10：00～16：00 於：東北福祉大学）（日本 RM 学会ゲスト参加）

大会プログラム（11 月 30 日（土））

10：00～10：10 開会の辞 …… 江尻 行男（東北福祉大学）

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「高齢社会の自動車保険」  
…… 中居 芳紀（東京海上日動・関西大学）

12：00～12：50 ソーシャル・リスクマネジメント学会理事会・評議員会  
(RM 学会と合同会議)

13：00～13：15 15 分スピーチ …… 大泉 光一（青森中央学院大学）

13：15～13：55 第 3 報告「地域の災害支援と SRM」…… 森 明人（東北福祉大学）

13：55～14：35 第 4 報告「サイバー・リスクについて」…… 佐久間 潔（修文大学）

14：35～15：00 休憩

15：00～16：20 15 分スピーチ

「ソーシャル・リスクマネジメントとイノベーション」  
…… 高野 仁一（高野国際会計事務所）

「異常気象とソーシャル・リスクマネジメント」…… 饗庭 正（プライムアシスタンス）

「会社法における従業員の位置付け」…… 城戸 善和（熊本学園大学）

16：20～16：30 閉会の辞 …… 戸出正夫（ソーシャル・リスクマネジメント学会理事長）

◎RM 統合本部・日本危機管理士協会役員会

（平成 26 年 1 月 12 日（日）16：00～18：00 於：フランシス・ベーコン）

（1）日本 RM 学会および S RM 学会の運営 …… 主として今後のスケジュール・主要テーマ、主要報告者について協議した。

（2）日本危機管理士協会会則の改正 …… 同規定中第 5 条「いずれも学会内資格として登録されたものであって、」を「いずれも学会内資格として認定され、登録されたものとする。」と改正する。

（3）企業危機管理士の認定

平成 25 年 9 月 15 日付認定

企危 - 第 073 赤澤 哲哉

企危 - 第 074 入江 美穂

企危 - 第 075 太田 芳和

企危 - 第 076 天野 康宏

企危 - 第 077 武内 正尚

企危 - 第 078 斎藤 健一

R M A の登録 …… N A 第 225 齊藤 健一（企危－第 078 と同一人）  
かねて申請のあった 6 名に対し、企業危機管理士の認定を行った。新たに認定された会員は次の通りである。

平成 26 年 1 月 12 日付認定

企危－第 101 今村 明代（鹿児島県）企危－第 102 松野 敬子（京都府）  
企危－第 103 山田 和彦（東京都）企危－第 104 柴 和男（大阪府）  
企危－第 105 高見 守久（三重県）企危－第 201 范 一琳（中国、青森県）

- (4) 両学会の過去 3 か年の収支について報告、その結果、経費節減が承認された。  
(5) 功労者の表彰

日本 RM 学会 35 周年、 S RM 学会 20 周年にちなんで、過去に功績のあった会員の表彰が承認された。 RM 学会 12 名、 S RM 学会 12 名である。

◎ソーシャル・リスクマネジメント学会理事会・評議員会（平成 26 年 2 月 23 日（日）

12:00 ~ 13:00 於：修文大学 7403 教室）（RM 学会理事会・評議員会と合同会議）

- (1) RM 統合本部・危機管理士協会理事会（2014 年 1 月 12 日開催）について報告した（前項参照）。  
(2) 学会賞選考について …… 戸出正夫、城戸善和、川崎和治著『リスクマネジメントと法』に S RM 学会優秀著作賞の授与を決定した。  
(3) 新規入会者について …… 伏原敬三（東京海上日動）、池田正美（四国旅客鉄道）、中丸哲也（芸大卒）（敬称略） 3 氏の入会を承認した。  
(4) 会報投稿料について …… 徴収する方向で検討した。  
(5) S RM 学会の会報「実践危機管理」は年 2 回発行してきたが、財政難のため、年 1 回の発行とすることが確認された。  
(6) 今後の両学会の開催スケジュールについて検討された。  
(7) 学会員でない人の学会・部会・研究会参加について …… 当学会員の紹介があれば可能。参加費の額については開催委員長の判断による。

◎ソーシャル・リスクマネジメント学会関西部会（平成 26 年 2 月 23 日（日） 11:00 ~

17:50 於：修文大学 7 階大講義室）（RM 学会関西部会と共催）

プログラム

- 11:00 ~ 11:10 歓迎の辞 …… 佐久間 潔（部会開催委員長）  
11:10 ~ 11:20 開会の辞 …… 上田 和勇（RM 学会理事長）  
11:20 ~ 12:00 「破綻信用金庫の経営行動—財務諸表分析による破綻原因分析—」  
…… 石川 清英（大阪信用金庫、滋賀大学大学院）  
12:00 ~ 13:00 休憩・昼食 その間に RM ・ S RM 学会合同理事会  
13:00 ~ 13:40 「体験型ツアーに見るリスクマネジメント—万里の長城遭難事故に見る旅行者のリスク意識と旅行業者のコンプライアンス—」

..... 松永 光雄（神戸山手大学）  
13：40～14：20 「ソーシャルイノベーション～バイオ燃料ビジネスにおける事業リスク～」..... 岩坂 健志 ((株) 未来思考代表取締役)  
14：20～14：40 休憩  
14：40～16：00 15分スピーチ（質疑応答を含む）  
「外食産業における受動喫煙と訴訟リスク」..... 山川 雅行（大阪観光大学）  
「糸の切れた帆・逸脱した行為：虚偽がもたらすリスク」  
..... 森田 欣二郎（森田環境情報コンサルタント）  
「農協への金融検査（三者要請検査）と統合リスク」  
..... 高見 守久（公認金融監査人）  
「高齢者医療・介護・福祉制度の現状と長寿リスクを考える」  
..... 三浦 眞澄（社会保険労務士）  
16：00～16：10 SRM優秀著作賞授与式  
16：10～16：20 閉会の辞 ..... 松下 義行（SRM学会評議員会会長）

◎ソーシャル・リスクマネジメント学会理事会（平成26年5月10日（土）於：関西大学千里山キャンパス第2学舎2号館C304教室）

- (1) 新入会員の承認・・・下記3名が承認された。（敬称略）  
高屋 雅彦（近畿大学）、西 一夫（修文大学）、山田和彦（公認内部監査人）
- (2) S RM学会賞・・・杉野文俊氏著『保険とリスクマネジメント』白桃書房 2014年4月発行にSRM学会賞を授与することが承認された。
- (3) 「実践危機管理」執筆要領（後掲）が承認された。本要領6で、「会報発行協力金」が規定されている。すなわち、6頁を超える論文につき、超過1頁あたり2,500円の会報発行協力金の徴収である。協力金の請求は、すべての校正が終了、各論文のページ数が確定したのち、編集責任者が論文のページ数を確認し、請求書を作成することとする。
- (4) 「実践危機管理」については、経費節減のため、第29号以降、年1回の発行とすることに決定した。
- (5) 6月7日（土）に行われる日本リスクマネジメント学会関東部会（於専修大学）には、当学会はゲスト参加することに決定した。

◎ソーシャル・リスクマネジメント学会第2関西部会（平成26年5月10日（土）於：関西大学千里山キャンパス第2学舎2号館C303教室）

### プログラム

10：20～10：30 開会の辞 …… 戸出 正夫（SRM 学会理事長）

#### 第1テーマ 「家電企業の凋落と危機突破」

10：30～10：45 大企業病の突破を中心として …… 亀井 利明（SRM 学会会長）

10：45～11：00 パナソニックを中心として …… 徳常 泰之（関西大学）

11：00～11：15 シャープを中心として …… 宮井 隆（宮井経営研究所）

11：15～11：30 ソニーを中心として …… 佐久間 潔（修文大学）

11：30～12：10 質疑応答

12：10～13：10 昼 食

12：20～13：10 理事会

#### 第2テーマ 「ストーカーと危機管理」

13：10～13：25 東京三鷹における女子高校生事件について … 竹本 恒雄（関西大学）

13：25～13：40 ストーカー犯罪を生む社会的背景

…… 平岡 豪（大阪府防犯設備士協会）

13：40～13：55 刑事政策を中心として …… 松下 義行（元 大阪証券取引所）

13：55～14：10 大阪で発生したストーカー殺人事件について

…… 柴 和夫（SKクリーンサービス）

14：10～14：50 質疑応答

14：50～15：10 休憩

15：10～15：50 15分スピーチ・質疑応答

①「コンピュータスキル教育とRM」 …… 西 一夫（修文大学非常勤講師）

②「海外勤務における労災リスク」 …… 桑原 典子（株）三景

15：50～16：00 閉会の辞 …… 大橋 正彦（大阪商業大学）

◎ソーシャル・リスクマネジメント学会理事会（平成26年6月7日（土）於：専修大学神田校舎7号館773教室）（日本リスクマネジメント学会と合同理事会）

（1）日本リスクマネジメント学会第38回全国大会（平成26年9月20日（土）21日（日））

について、統一論題、報告希望者、当日のプログラム等について討議した。

（2）関西部会に関しては、11月14日（金）京都国際交流協会で行うこととした。統一論題は「中小企業・老舗企業経営者の健康とリスクマネジメント」とし、オリビエ・トレレス氏（モンペリエ第一大学）の講演「フランスAMAROKによる中小企業経営者調査の全容」を予定している旨、報告された。

（3）今後のスケジュールについては、12月13日（土）ソーシャル・リスクマネジメント学会全国大会を関西大学千里山キャンパスで行う旨、報告された。

（4）学会賞 該当者なし

(5) 会報「危険と管理」46号の編集について話し合われた。同時に論文査読料については、意見を集約する。

◎ソーシャル・リスクマネジメント学会関東部会（平成26年6月7日（土）於：専修大学神田校舎7号館731教室）（日本リスクマネジメント学会と合同関東部会）

### プログラム

12:00～12:50 RM学会、SRM学会合同理事会

13:00～13:05 開会の辞 …… 上田 和勇（RM学会理事長）

13:05～13:55 「ソルベンシー目的のERM」…… 杉野 文俊（専修大学）

13:55～14:45 「東京海上日動社の保険金不払い事件について  
—現状把握と問題提起—」…… 桑名 謙三（関西大学）

### 休憩

15:00～15:50 「リスクマネジメントとレジリエンス—長寿企業を事例として—」

…… 石井 洋之（IST 経営コンサルティング）

15:50～16:40 「女性起業家とリーダーシップ」…… 鹿住 優世（専修大学）

16:40～17:30 「中小企業のアセアン進出のメリットとリスク」  
…… 小林 守（専修大学）

17:30～17:35 閉会の辞 …… 戸出 正夫（SRM学会理事長）

ソーシャル・リスクマネジメント学会  
平成25年 収支計算書  
(1月～12月)

(平成25年11月30日)

支 出 (円)	収 入 (円)
事務費 87,147	繰越金 5,215
通信費 132,677	個人会費 945,000
交通費 140,732	賛助会費 300,000
調査費 56,931	寄付金 140,000
研究会費 72,770	論文審査料 45,000
会議費 78,695	登録料 290,000
印刷費 83,022	出題監修料 30,500
電話料 72,047	雑収入 10,400
涉外費 24,910	利 息 43
通勤費 91,750	RM学会支援金 95,000
会報発行費 784,769	特別寄付金 350,000
事務協力費 180,000	
事務局共益費 114,497	
貸借料 120,000	
学会賞費 26,869	
国際交流費 14,473	
各種会費 30,000	
事務備品費 14,792	
証書発行費 54,000	
RM統合本部費 30,000	
次年度繰越金 1,077	
合 計 2,211,158	合 計 2,211,158
	(この金額は昨年(平成24年)と 比較して223,730円の減)

SRM学会 平成25年の収入内訳 (H25. 10. 10現在)

(1) 特別寄付金 (1口 50,000円)

亀井利明、関本蘭子、池田好子、亀井克之、戸出正夫、亀井治子、才本武雄氏の  
7名 各1口づつ                            50,000円×7名 = 350,000円

(2) 賛助会費 (1口 30,000円)

亀井利明(3口)、上田和勇、中居芳紀、竹本恒雄、大羽宏一、佐久間 潔、三浦眞澄、  
松下義行氏の7名 各1口づつ

$$(30,000円 \times 3) + (30,000円 \times 7) = 300,000円$$

(3) 寄付金 (1口 10,000円)

白田佳子、大橋正彦、高野一彦、徳常泰之氏の4名 各2口づつ  
平岡 豔、森 幸弘、船坂広男、櫻庭 正、井上 番、田中文子氏の6名 各1口づつ

$$(20,000円 \times 4) + (10,000円 \times 6) = 140,000円$$

収入項目	24年度	25年度	増減
個人会費	1,035,000円 (207名)	945,000円 (189名)	-90,000円 (-18名)
財政支援金 (賛助会費)	(630,000円)	(300,000円)	(-330,000円)
(寄付金)	(235,000円)	(140,000円)	(-95,000円)
(特別寄付金)	0	(350,000円)	(+350,000円)
小計	865,000円	790,000円	-75,000円
資格関係収入	513,000円	365,500円	-147,500円
RM支援金	0	95,000円	+95,000円
その他	21,888円	10,443円	-11,445円
合計	2,434,888円	2,211,158円	-223,730円

ソーシャル・リスクマネジメント学会  
役員および役職分担一覧  
(平成 26 年 1 月～同 27 年 12 月)

【理 事】 (27 名)

理事・会長 (RM統合本部)	亀井利明	(関西大学名誉教授)
理事長 (全般管理)	戸出正夫	(元白鷗大学)
副理事長 (研究会担当)	大橋正彦	(大阪商業大学)
同 (財務担当)	竹本恒雄	(関西大学、企業危機管理(研))
同 (総務担当)	関本蘭子	(家庭危機管理研究所)
常務理事 (事務局長)	佐久間潔	(修文大学)
同 (広報担当)	中居芳紀	(実践女子大、東京海上日動)
同 (研修担当)	平岡 豔	(大阪府防犯設備士協会)
同 (編集担当)	城戸善和	(熊本学園大学)
同 (学会賞担当)	川崎和治	(沖縄大学)
理事 (事務局長代理)	徳常泰之	(関西大学)
同	赤堀勝彦	(元神戸学院大学)
同	池田耕一	(元立教大学)
同	上田和勇	(専修大学)
同	江尻行男	(東北福祉大学)
同	大羽宏一	(尚絅大学)
同	亀井克之	(関西大学)
同	川本明人	(広島修道大学)
同	才本武雄	(ユニコーン・エス)
同	白田佳子	(筑波大学)
同	高野一彦	(関西大学)
同	高野仁一	(国際会計事務所)
同	奈良由美子	(放送大学)
同	藤江俊彦	(千葉商科大学)
同	船坂広男	(RMコンサルタント)
同	宮井 隆	(宮井経営総合研究所)
同	森幸弘	(下関市立大学)

【顧 問】 (2 名)

南方哲也	(元長崎県立大学)
大泉光一	(青森中央学院大学)

【評 議 員】 (28 名)

評議員(会長)	松下義行	(関西国際大学、元大阪証券取引所)
同 (副会長)	井上喬	(RM I)

同	( 同 )	三 浦 真 澄 (社会保険労務士)
同	(監 事)	三 宅 芳 夫 (大阪経済法科大学)
同	( 同 )	池 田 好 子 (三重ネット)
同	( 同 )	田 中 文 子 (日本危機管理士協会・事務局長)
評 議 員		饗 庭 正 (プライムアシスタンス)
同		金 子 信 也 (関西大学)
同		篠 原 審 一 (篠原産業)
同		高 見 尚 武 (災害リスク研究所)
同		畠 中 治 子 (RM研究所)
同		疋 田 秀 裕 (社会保険労務士)
同		藤 川 信 夫 (日本大学)
同		松 永 光 雄 (神戸山手大学)
同		八 木 晋 一 (旭化成せんい(株))
同		和 久 井 慎 子 (ニューヨーク州弁護士)
同		浅 津 光 孝 (中小企業診断士)
同		石 川 清 英 (滋賀大学大学院)
同		内 田 知 男 (エリーパワー株式会社)
同		尾 久 裕 紀 (立教大学)
同		桑 原 典 子 ((株)三景)
同		柴 和 男 (SKクリーンサービス)
同		菅 原 好 秀 (東北福祉大学)
同		谷 口 真 人 (行政書士・FP)
同		津 田 文 男 (技術士)
同		森 田 欣 二 郎 (MEIC 森田環境情報コンサルタント(株))
同		山 川 雅 行 (大阪観光大学)
同		高 市 悟 (大阪能率協会)

以上

ソーシャル・リスクマネジメント学会  
会報「実践危機管理」執筆要領  
(2014. 5. 10)

### 1. 論文の寄稿（投稿）

会報「実践危機管理」に掲載する論文は、原則として次に規定するものとする。

- (1) 当学会の全国大会、部会等で研究報告を行った論文および15分スピーチの論稿。
- (2) 当学会の会報担当理事または理事会からの推薦により執筆した論文または論稿。
- (3) 上記（1）または（2）のほか、執筆者より会報に掲載希望の申し出があった論文については、会報担当理事または理事会の承認による。

## 2. 論文の提出

- (1) 論文原稿送付は、論文の電子ファイルを編集者（後記）のメール・アドレスあて送信すること。手書き原稿の場合は、編集者の住所あて原稿を郵送のこと。
- (2) 原稿は完全原稿であること。
- (3) 原稿締切日は必ず守ること。

## 3. ページレイアウト（会報第28号のレイアウトを参照）

原稿は原則としてパソコンのワード文書により、タイプ打ちしたものとする。

### (1) 用紙サイズ

用紙サイズはA4版、縦置き、横書き、1行の字数は39字、1頁の行数は38行を推奨する。手書きの場合は400字詰または200字詰原稿用紙によること。

### (2) フォントサイズ

本文は10.5ポイント、明朝体（MS明朝）とする。

小見出しが12ポイント、ゴシック体（MSゴシック）とする。

### (3) 注記

注は原則として脚注方式（注を付したページの最下段に注記を行う方式）を推奨するが、注記を論文末にまとめて記載してもよい。

### (4) 参考文献の記載方法（引用の場合は必ず文献のページ数を明記のこと。）

できるだけ、下記の記載方法に準拠することが望ましい。

#### \* 著書の場合

執筆者「書名」（発行年）出版社、該当ページ

＜例＞ 亀井利明「ソーシャル・リスクマネジメントの拡張」（2010年）ソーシャル・リスク研究所、29ページ

#### \* 論文の場合 論文集掲載の論文と雑誌掲載の論文とがあるが、下記による。

論文集の場合・・執筆者「論文名」著編者名『論文集名』（発行年）出版社、該当ページ。

＜例＞ 亀井利明「経営者リスクとリスクマネジメント」損害保険事業総合研究所編『創立六十周年記念損害保険論集』（1994年）損害保険事業総合研究所、157ページ

雑誌の場合・・・執筆者「論文名」論文掲載雑誌（発行年）、出版社、該当ページ（ただし、雑誌の発行年は無くてもよい）

＜例＞ 戸出正夫「保険法対応約款の作成とリスク感性」実践危機管理22号（2010年）ソーシャル・リスクマネジメント学会、52ページ

### (5) 執筆者の所属および資格は論文の最後に丸かっこを付して例示のように記載する。

＜例＞その1（筆者は○○大学○○学部教授、認定危機管理士）

＜例＞その2（筆者は○○○○研究所長、企業危機管理士）

### (6) 原稿の長さは偶数ページに収まるものであること。4ページを原則とするが、2ページも可とする。

(7) ページ数が4ページより多くなる場合も、超過部分を含め、全体で偶数ページとすることが望ましい。なお、一定の頁を超える部分の組版代負担の意味で、会報発行協力金の支払いを要請することがある。詳細は「6. 会報発行協力金」を参照のこと。

#### 4. 使用漢字と送り仮名

使用漢字は常用漢字とする。ただし、固有名詞および学術用語はこの限りでない。送り仮名は現代仮名遣いによる。許容の漢字および仮名遣いを用いてもよいが、論文単位で統一すること。

#### 5. 校正

(1) 執筆者による校正は初校のみとする。  
(2) 校正は脱字、脱行、誤植等の修正に止め、論文内容の修正はできるだけ避けること。  
どうしても修正が必要な場合は、削除字数と挿入字数とをできるだけ合わせること。

#### 6. 会報発行協力金

6頁を超える論文につき、超過1頁あたり2,500円とする。  
(例) 6頁までの場合は無料、8頁の場合は5,000円、10頁の場合は10,000円、  
12頁の場合は15,000円

#### 7. 2014年度の編集者および論文送付先

編集者・・・・・・戸出正夫

メール・アドレス miketode@kmf.biglobe.ne.jp

住 所・・・・・・270-1434 千葉県白井市大山口2丁目10-1-202

電 話・・・・・・047-491-9122

携 帯・・・・・・090-5328-0585

以 上

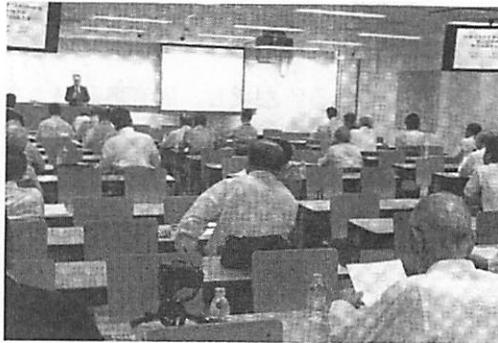
#### お知らせ

##### 第38回RM学会全国大会にSRM学会はゲスト参加

日本リスクマネジメント学会第38回全国大会が平成26年9月20日(土)21日(日)の両日、下関市立大学(大会開催委員長は森幸弘教授)で開催されます。SRM学会はゲスト参加いたします。会員各位におかれましては、奮ってご参加下さい。

## 日本RM学会 第37回全国大会開く

9月13日、14日 関西大学千里山キャンパス



亀井利明氏

日本リスクマネジメント学会（日本RM学会）は、創立35周年記念となる第37回全国大会を9月13日、14日の両日、わたつて関西大学千里山キャンパスで開催し、会員50人余りが出席した。在日フランス大使館、アンスティチュ・フランセ、関西の主催で「新たなリスクと中小企業」をテーマに公開討論会が行われたほか、統一論題として「リスクマネジメント研究の社会的役割・機能～家庭、企業、地域、グローバルの視点から～」のテーマで問題提起と報告が行われた。

## RM研究 社会での役割・機能を報告

べるの防災計画、避難計画の整備、実戦防災教育の充実など、効果的な道筋を示す。

震災保険特約の加入を検討する必要があることなどを挙げ、効果的にリスクを軽減するための整備・充実の方が効果的との考え方示す。

保険選択、その際に考慮すべき要素などを察し、リスクを軽減するための整備・充実の方方が効果的との考え方示す。

新たなリスクと中小企

1日目は、関西大学経済政治研究所との安

全リスク・コミュニケーション研究班の公開セ

ミナーを兼ねた自由論題

報告として、4組が登壇

した。

まず、渡辺圭氏（東北福祉大学学院）が「防潮堤」とリスクマネジメントをテーマに報告。津波リスクマネジメントの立場から、防潮堤をめぐらしおよび的な考え方や主張があるか、ハーフ面での防潮堤建設の推進派、不要論派の考え方をまとめた。その上で、防潮堤どうして一面の整理ものが、発生前の平常時に被害を減らす「減災」の可能性が高いたる「現

MをもじってR

とし、今回の大企

業をもじってR

とし、今後も望む

た。

八木良太氏（専修大学

大学）・大堀寛樹氏（フ

ィールアイ㈱）は、「ラ

イウエンタインメント

ビジネスのリスク・ファ

イナンス」と題し、ライ

ヴェンタインメントビ

ジネスの特徴やリスク、

興行が中止になつたとき

の興行中止保険の補償な

どを説明。これらは保険

はリスクファイナンスと

して最も活用されている

が可能ではないとい

うの興業が集中する首都

圏は首都直下型地震発生

の可能性が高いたる「現

MをもじってR

とし、今後も望むた。

た。

新たなリスクと中小企

業をテーマにした公開

講演会が、在日フランス大使館、アンスティチュ

・フランセ関西主催、関

西大学社会安全学部、日

本リスクマネジメント学

会共催、アクサ生命協

賃、関西大学経済・政治

研究所、日仏経営学会後

援で開催。吉田恭司関西

大学副学長、クリスチャ

ン・マセ駐日フランス大

使のあいさつの後、白田

佳子氏（筑波大学）、ジ

ヤン＝ルイ・ローラン・

ショニ氏（アクサ生命C

EO）、木村安之氏（木

村櫻千堂）、ジョン・

セベストル氏（リスクマ

ネジメント・コンサルタ

ント）の4氏がパネル

として議論を交わした。

司会兼「ディレクター

は亀井克之氏（関西大

学）が務めた。

城内能雄氏（専修大

学）、江口行男氏（東北

大修会）は、会員の全

安心、安全のため、公

開催された。

会員の皆様へお詫び

と申します。

お詫びと申します。

お詫びと申します。

お詫びと申します。

お詫びと申します。

お詫びと申します。



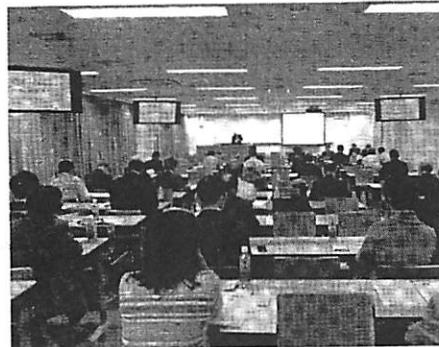
保険毎日新聞社  
ホームページ

<http://www.homai.co.jp>

2014年(平成26年)6月4日

ソーシャル・リスクマネジメント学会 第2関西部会開催

# 国内家電の低迷 ミ大企業病、改善が鍵



会員55人が聴講



亀井氏

第一のテーマでは、亀井会長(関西大学名誉教授)が「大企業病の突破を中心として」と題して講演。日本の家電企業が海外企業に市場を奪われ衰退している一方で、海外にはブランドを守ることで市場維持に成功している企業もあるとした上

ソーシャル・リスクマネジメント学会(亀井利明会長)は5月10日、関西大学千里山キャンパス(大阪府吹田市)で第2関西部会を開催した。「家電企業の凋落と危機突破」と「ストーカーと危機管理」の二つのテーマを設定し、それぞれ4人の研究者が具体例を挙げて説明した。二つのテーマ発表の後、恒例の15分スピーチを実施した。当時は、会員55人が出席した。

## 組織改革の重要性指摘

で、日本の家電企業の低迷の原因に「大企業病」があると説明した。企業経営者が巨大化を追求して事業を拡大し続けるあまり、結果として現れる「非効率な企業体质」

が有効論とした。これが受け、研究の対象を家電3社に絞り、各企業の衰微の原因や現状を徳常泰之氏(関西大学)、宮井隆氏(宮井経営研究所)、佐久間潔氏(修文大学)が報告した。

第二のテーマ「ストーカーと危機管理」では、事案の概況から危機されるストーカー行為、事案対策の問題点について、事案を取り扱う警察官の状況判断・リスク意

識主義」などの症状が大企業病だとし、「企業の巨

大化は質的充実と並行して進めることが肝要だが、それができない

が、企業は衰退、老化、破綻する」と述べた。その克服に必要な施策として、組織改革や企業風土改善、新市場への進出などを

実現していく」とし、事件処理をめぐる問題点と警察庁の対応やストーカー規制法について解説した。平岡啓氏(大阪府警犯設備士協会)は、「ストーカー犯罪を生む社会的背景」と題してス

トーカー固有の非社会性を促す個人的・社会的因素や、それを防御する要因を見つけ、改善するための支援策の必要性を説いた。松下義行氏(元大阪証券取引所)は「刑事政策を中心として」をテーマに解説し、ストーカーの事案の概況から危機されるストーカー行為、事

件に至った経緯、さらに事件について」として事件処理をめぐる問題点と警察庁の対応やストーカー規制法について解説した。平岡啓氏(大阪府警犯設備士協会)は、「ストーカー犯罪を生む社会的背景」と題してストーカー固有の非社会性を促す個人的・社会的因素や、それを防御する要因を見つけ、改善するための支援策の必要性を説いた。松下義行氏(元大阪証券取引所)は「刑事政策を中心として」をテーマに解説し、ストーカーの事案の概況から危機されるストーカー行為、事

件に至った経緯、さらに事件について」として事件処理をめぐる問題点と警察庁の対応やストーカー規制法について解説した。平岡啓氏(大阪府警犯設備士協会)は、「ストーカー犯罪を生む社会的背景」と題してストーカー固有の非社会性を促す個人的・社会的因素や、それを防御する要因を見つけ、改善するための支援策の必要性を説いた。松下義行氏(元大阪証券取引所)は「刑事政策を中心として」をテーマに解説し、ストーカーの事案の概況から危機されるストーカー行為、事

**HOMAI**  
WEB  
保険毎日新聞社  
のホームページ  
<http://www.homai.co.jp>

日本リスクマネジメント学会関東部会、日本ソーシャル・リスクマネジメント学会

# ERMや中小企業のリスク管理で議論



杉野氏



上田氏



石井氏



桑名氏



小林氏



鹿住氏

日本リスクマネジメント学会関東部会と日本ソーシャル・リスクマネジメント学会は6月7日、東京都千代田区の専修大学で合同研究会を開催した。今回は企業のリスク管理を中心とした5件の発表があり、学者と実務家を交えて活発な議論が行われた。

専修大学の上田和勇教授は開会のあいさつで、「日本リスクマネジメント学会は約40年間の活動の中、実務家と学者が共にソーシャルリスク、ビジネスリスクを議論してきた」とし、今後もさまざまな課題に両学会で協力して取り組んでいきたいとの考えを示した。

専修大学商学部の杉野文俊教授は「フルベンシ目的のERM」と題して発表。ERMのフレームワークの考え方や、専門家が提案するERMの構成要素について、「コンボーネント、ERM」を取り上げた。また、この考え方や、専門家が提案するERMの構成要素について、「コンボーネント、ERM」を協力して取り組んでいきたいとの考えを示した。

専修大学の桑名謹三准教授は「ERMや中小企業のリスクマネジメントと実務家との意見交換」を題して、ERMのフレームワークの考え方や、専門家が提案するERMの構成要素について、「コンボーネント、ERM」を取り上げた。

## 実務家と学者が意見交換

現在の課題だと指摘した。

関西大学の桑名謹三准教授は「東京海上日動社の不払い事件の推移を振り返しながら論じた。

専修大学の大震災では間接的な被害による倒産企業が1000件を超えたとし、実務では間接倒産をいかに防ぐかが重要となる」と強調した。

専修大学の小林守教授は「女性企業家のアセアン進出のメリットとリスク」と題して発表。海外進出のリスクには進出前

例として」と題して発表。歴史ある家族経営の中小企業が持つレジリエンスの本質について解説

し、阪神・淡路大震災の被災を受けた酒造メーカーの復興を事例に、レジリエンスの4要素と、それを支えるステークホルダーとの信頼関係が共に重要だと指摘した。

専修大学の鹿住倫世教授は「女性企業家のアセアン進出のリスク」と題して発表。海外進出のリスクには進出前

に調査・対策を取る必要がある「ガントリーリスク」と、進出してから個々の事象に対応する「オーバーレーションリスク」があることと踏まえ、近年、日本企業の進出が盛んなベトナムを取り上げ、現地で事業を展開する企業の実例を基に、さまざまな課題と対処について解説した。その上で、ベトナムには需要の拡大やインフラなどの環境、人材の「素直さ」といったメリットの一方で、賃金上昇率の高さやストライキへの対応、政治的不安定などのリスクもあると指摘した。

専修大学の石井洋之客員教授は「リスクマネジメントとレジリエンス、長寿ファミリー企業を事例として」と題して発表。歴史ある家族経営の中小企業が持つレジリエンスの本質について解説

し、阪神・淡路大震災の被災を受けた酒造メーカーの復興を事例に、レジリエンスの4要素と、それを支えるステークホルダーとの信頼関係が共に重要だと指摘した。

火災は3日前午後6時半ごろ、東京都田園都市線有楽町駅の同駅付近で発生。東海道新幹線は止まらず、まことに、ほぼ全線で運転を見合われ、約32万人に影響を受けた。JR東日本でも山手線の全線、京浜東北線と東海道線の一部で遅延を見合せ、約27万人に影響した。JRの特急料金は2時間以上の遅れが出ると払い戻す。JR東海によると、3日は東京駅だけで乗車の牛丼券を含め約4千人が払い戻しを受けた。同新幹線の下りの通路ケーブルも損傷し、防音壁の一部も焦げた。損害は億単位に上る可能性もあるが、同社は詳細を明らかにしない。

## 支払い命令 1億円超す例

JR東海はこれまでにも、列車の運行が妨げられた際に損害賠償の訴えを起こしている。2004年6月、滋賀県近江八幡市のホテルの屋根が強風で飛ばされて電線を切断し、東海道新幹線が約7時間停止した。ケーブル側に命じ、控訴審で同様の判決が確定した。一層根の固定が不完全だったとして、払戻金など約1億1500万円の支払いを命じた。JR東海は「JR幹部は失火の場合は難しい」と明かす。明治時代にできた世紀的に珍しい法律が趣になるかも知れないのだ。

## 影響32万人 払い戻し次々

火災は3日前午後6時半ごろ、東京都田園都市線有楽町駅の同駅付近で発生。東海道新幹線は止まらず、まことに、ほぼ全線で運転を見合われ、約32万人に影響を受けた。JR東日本でも山手線の全線、京浜東北線と東海道線の一部で遅延を見合せ、約27万人に影響した。JRの特急料金は2時間以上の遅れが出ると払い戻す。JR東海によると、3日は東京駅だけで乗車の牛丼券を含め約4千人が払い戻しを受けた。同新幹線の下りの通路ケーブルも損傷し、防音壁の一部も焦げた。損害は億単位に上る可能性もあるが、同社は詳

## ニュース

# 新幹線止めた火災、賠償請求できない?



店舗火災の影響で、東海道新幹線が約5時間半止まった=3日、東京・有楽町、本社へりから、杉本康弘撮影

## 「重過失か」

## 失火法の規定

今回、JR東海、東とも損害賠償を請求するか「検討中」とするが、ある幹部は「失火法で求償できないこともある」と話す。

失火法とは1899(明治32)年に制定された「失火の責任に関する法律」。木造建築が多い国内で失火者の責任が過大になると配慮して作られた。

元国際大法科大学院教授で、ソーシャル・リスクマネジメント学会の戸出正夫理事長は「故意や過失で他人に被害を与えた賠償責任を負うのが民法の原則。しかし失火法は失火者が賠償責任を負うのは重過失の場合ならと定める。重過失の立証責任は被害者側にある」と解説する。日本にしかない法律だという。

警視庁は3日の出火原因を半焼したパチンコ店にあつた水槽下の電気配線のショートと断定。店から水槽の排水や油の鍋を火にかけ台所を離れたケースなど。判例で重過失とされた火は、燃えやすいものが多いためでのたばこの火の不始末や、油の鍋を火にかけた点など。

警視庁は3日の出火原因を半焼したパチンコ店にあつた水槽下の電気配線のショートと断定。店から水槽の排水や油の鍋を火にかけ台所を離れたケースなど。建物などの工作物の瑕疵で、火災被害が発生した場合、その占有者や所有者が賠償責任を負うことを定めた民法に基づき賠償を命じる判決もあり、失火法との関係は定まっていないという。戸出さんは「個人的に見て被者の権利を阻害する失火法は廢止すべきだと考ふる。だが現状では個人的に反対する意見も多い」と話す。

の共和観察知恵で、認知症の男性(当時91)が線路に入り列車にはねられて死んだ事故では、名古屋地裁は昨年8月、遺族らに振

燃え広がる山林火  
災=11日、赤穂市

12日午後に鎮火した赤穂市木津付近の山林火災は、バーベキューで使った木炭の火の不始末が原因とみられる。兵庫は山林火災の発生件数が国内でも上位で、原因も人的要因が多い。夏に向けアウトドアシーズンが本格化するなかで、関係者は火の取り扱いに注意するよう呼びかけている。

## 残り火 扱いご注意

約70秒が焼けた今回の山林火災。赤穂署によると、森林法違反（失火）容疑で逮捕された会社員は、自宅でバーベキューをし、「消えたと思い込んで水をかけず、木炭を山に捨てた」と供述しているという。芦屋市出身で日本バーベキュー協会会長の下城民夫さん（55）は「木炭はまさしく、見かけでは火が消えているようでも、中心部の熱で再発火する危険性がある」と注意を呼びかける。消す際には残りの炭を火消しほに入れ、ふたをして完全に消すことや、水を使う場合でも中心部まで完全に消えるように十分にかけることが大切という。



山林火災の原因 2013年。総務省消防庁の統計から

約70秒が焼けた今回の山林火災。赤穂署によると、森林法違反（失火）容疑で逮捕された会社員は、自宅でバーベキューをし、「消えたと思い込んで水をかけず、木炭を山に捨てた」と供述しているという。

芦屋市出身で日本バーベキュー協会会長の下城民夫さんは「木炭はまさしく、見かけでは火が消えているようでも、中心部の熱で再発火する危険性がある」と注意を呼びかける。消す際には残りの炭を火消しほに入れ、ふたをして完全に消すことや、水を使う場合でも中心部まで完全に消えるように十分にかけることが大切という。

## 消えているように見えても

バーベキュー施設がある県内のキャンプ場などで、木炭の取り扱いには注意している。宍粟市のレジャー施設では、残った炭

「ここも周囲が杉林なので、木炭の不始末が山火事につながる可能性がある。お客様への呼びかけを強化したい」と話した。

## 山林火災過半数が人的要因

総務省消防庁によると、山林火災は風が強く乾燥し、入山者が増える4、5月に多発。昨年全国で2015件発生した山林火災のうち、「たき火」564件（28%）▽「野焼き」など、「火入れ」341件（17%）▽「放火（疑い含む）」226件（11%）▽「たばこ」56件（7%）など、人的要因が過半数を占めた。

特に兵庫県では、山林火災の発生件数が07年、08年、10年、11年に全国ワ

1位となるなど、ここ数年上位で推移している。赤穂市で火災が起きた11日には神戸市須磨区でも発生。8日には三木市から小野市にかけて雑木林約14haが焼けた。県消防課は、この時期に広島県や岡山県でも発生件数が多くなること

## 火元の賠償責任どうなるの

今回のようない山林火災で、火元の賠償責任はどうなるのだろうか。

火災の場合、1899（明治32）年に制定された「失火責任法」で、重過失の場合を除いて、火元の賠償責任は免除すると規定さ

れています。当時ほとんどが木造家屋だった日本の住環境では、失火で個人が莫大な賠償責任を負うことにならぬ限り、故意に近いような著しい注意欠如といい、天ぶら油を火にかけたままその場を離れて出火したようなケースが該当する。戸出さんは「山火事では、周囲の状況にもよるが、強風や乾燥注意報が出ている中での行為だと重過失を問われる可能性もある」と指摘する。

神戸地方気象台による注意報が出ている中での行為だと重過失を問われる可能性もある」と指摘する。神戸地方気象台によると、赤穂市での出火当時は県内全域に乾燥注意報が出ていた。乾燥した状態は14日ごろまで続く見込みで、火の取り扱いに注意が必要だという。

元白鷗大法科大学院教授  
ソーシャル・リスクマネジメント学会の戸出正夫理事

（佐々木敦斗、遠藤和希、仲程雄平）

2014年5月9日

星

業

月

【朝夕刊月額定価403円(本体価格3738円+消費税299円)】1部丸印130円・夕刊50円

(第3種郵便物認可)

# STAP対立 泥沼に

不正の認定が確定し、調査委への  
憤りをあらわにする三木井護士  
(8日午後、大阪弁護士会館前)



結論を急いだ印象

小林傳司・大阪大コミュニケーションデザイン・センター教授(科学技術社会論)の話「研究者の意図を詳しく調べるには時間がかかるはずで、結論を急いだという印象を受けた。第三者機関による再検討など、関係者が納得するような慎重さが大切だ。研究不正の問題は、学問の自由を守るためにも科学者が自律的に検討すべきで、司法に委ねられる状況は良くない。科学界できちんと結論が出せるような仕組み作りを考えるべきだ」

個人追及に違和感

評論家の大宅映子さんの話「発見の記者会見の時点では、『リケジョ』や、かっぽう着を着ての実験など、科学の本質とは違うことばかりに注目が集まり、それは今でも変わっていない。また、理研も、理研自身の問題でもあるのに、人ごとのように調査し、小保方氏の責任だけを追及している構図には違和感を覚える」

応酬 非常に残念

鶴井克之・関西大社会安全学部教授(リスクマネジメント論)の話「小保方氏側がSTAP細胞の明確な証拠を示していない中、理研側の歯切れも悪い。科学者らしからぬ応酬は非常に残念で、日本の科学に対する信頼は地に落ちたと言える。国民が最も知りたいのは、STAP細胞が本当に存在するかどうか。双方は今後、証拠に基づいて真相を明らかにするべきだ」

会見で、調査委員会の渡部  
内閣官房副大臣は、ま  
ず約40分にわたって審査の  
内容を説明した。渡部委員長は、  
その中で渡部委員長は、  
小保方氏が3月の調査で  
「画像データを、いつ間違  
たかも分からぬ」と明かし、「テ  
クニカル」に発表された。当初  
は「生物学の常識を覆す」と高  
く評価されたが、直後にインタ  
ーネットなどで、論文に掲載さ  
れた画像の一部に切り貼りの疑  
いがあるとの指摘が上がった。  
理研は2月中旬、調査委員会を設  
置して、著者に聞き取りをす  
るなど本格的に調査を始めた。

小保方氏側は実験ノート

不正は起きたべくして起きた。STAP細胞の論文問題で、理化研究所の調査委員会は8日、小保方晴子ユニットリーダー側の「単純ミスだ」「不正がなかったことは実験ノートで証明できる」とする主張を「検証に値しない」と全面的に否定した。これに対し、小保方氏側は「結論ありきだと猛反発し、論文の撤回にも応じない姿勢を見せた。双方の対立はますます深まり、先行きが見えない。」

△本文記事1面

## 小保方氏側「論文撤回せず」全否定

調査委「単純ミス」全否定

経過していた」と指摘。眞

たという。

三木井護士は「全体とし

て実験ノートを見て、

いつか月分も

見て、

# 薄い 軽い 木の塀重宝



港製器工業が開発した木の塀  
II 大阪府高槻市唐崎中3丁目

## 地元の森活用 東北でも

津波で壊滅的な被害を受けた岩手県大槌町の高台。4月中旬、復興工事の作業員が寝泊まりする施設「ホワイトベース大槌」が完成した。敷地をぐるりと囲んでいるのは、大槌町産のスギの木の板を使った塀だ。

木の塀を採用した岩手県森林組合連合会の平野裕幸さん(43)は「地元の木材を復興に役立てられないかと考えていた」と話す。「山と海に囲まれた大槌の風景に合つ」と地元の人にも好評で、連合会では今後建てる復興住宅に木の塀を使えないか、自治体などに提案していく予定だ。

木の塀を開発したのは、高槻市の「港製器工業」。から直接、「うちの家の塀鉄やアルミの加工を手がける。マーケティング課の大原晃さん(56)は「震災でブロック塀ががれきになり、復興の邪魔になっている状況を見て発案された」と話す。薄くて軽く、倒れても比較的安全なのが売りだ。縦18cm、横180cm、厚さ24mmに統一した木板を、等間隔のアルミ柱に1枚ずつ差し込んでいく。標準的な1平方mあたりの設置費用は2万3千円から。木板が傷んだら交換できる。同社では主に九州の間伐材を用意しているが、基本的に顧客の地元の木材を使うよう勧めている。

今春から新商品として売り出した。すでに大阪、高知、鳥取、島根、山梨の森林組合などとも提携。ホームページなどを見た個人客

大阪府高槻市の中工場が東日本大震災をきっかけに開発した木

の塀が、被災地などで注目されている。倒れたときの危険性などが指摘されるブロック塀に比べて軽く、地場の木材を活用できる利点もあるという。

## 大阪・高槻の町工場開発

津波で壊滅的な被害を受けた岩手県大槌町の高台。

4月中旬、復興工事の作業員が寝泊まりする施設「ホワイトベース大槌」が完成した。敷地をぐるりと囲んでいるのは、大槌町産のスギの木の板を使った塀だ。

木の塀を採用した岩手県森林組合連合会の平野裕幸さん(43)は「地元の木材を復興に役立てられないかと考えていた」と話す。「山と海に囲まれた大槌の風景に合つ」と地元の人にも好評で、連合会では今後建てる復興住宅に木の塀を使えないか、自治体などに提案していく予定だ。

木の塀を開発したのは、

高槻市の「港製器工業」。

から直接、「うちの家の塀鉄やアルミの加工を手がける。マーケティング課の大原晃さん(56)は「震災でブ

ロック塀ががれきになり、復興の邪魔になっている状況を見て発案された」と話す。薄くて軽く、倒れても比較的安全なのが売りだ。

縦18cm、横180cm、厚さ24mmに統一した木板を、等間隔のアルミ柱に1枚ずつ差し込んでいく。標準的な1平方mあたりの設置費用は2万3千円から。木板が傷んだら交換できる。同社では主に九州の間伐材を用意しているが、基本的に顧客の地元の木材を使うよう勧めている。

今春から新商品として売り出した。すでに大阪、高知、鳥取、島根、山梨の森林組合などとも提携。ホー

ムページなどを見た個人客

が購入して、実際に設置してもらっている。伊藤喜之

1978年の宮城県沖地震では死者28人の多くがブロック塀や石塀の倒壊で犠牲になった。その後、81年に建築基準法が改正され、ブロック塀の安全基準は厳しくなったが、通常の耐久年数20~30年を超えた塀はまだ多いとされる。神戸市や水戸市など、歩行者の安

全面からブロック塀を生け垣に替えれば設置費用を助成する自治体もある。

開発段階から木の塀に注目してきた関西大学社会安全部の亀井克之教授(リスクマネジメント論)は「放置されている森林の木材が活用できるし、何よりブロック塀の倒壊リスクを減らせるのが大きい」と話している。(伊藤喜之)

## 〈編集後記〉

本号は、第1共通論題「家電企業の凋落と危機突破」、第2共通論題「ストーカーと危機管理」の研究報告論文計7編のほか、自由論題論文18編を掲載することができた。これらは共に時宜を得た論文であり、諸先生のご研究に深く敬意を表する次第である。執筆者は総勢26名を数える。若々しい学会活動の表れであろうと慶賀にたえない。

(編集担当理事: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)未納の方は早急にお支払い下さるようお願いいたします。今後のご案内は払込者にのみ行います。

郵便振替:00950-8-242156 ソーシャル・リスクマネジメント学会

2014年7月31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29号

発行責任者 亀井利明

編集担当理事 戸出正夫

発行所 ソーシャル・リスクマネジメント学会

(学会本部)

〒564-8680 大阪府吹田市山手町3-3-35  
関西大学商学部 德常研究室

Tel 06-6368-0652

(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 06-6828-2033

(関西連絡事務所)

〒565-0873 大阪府吹田市藤白台4-22-11(亀井方)  
Tel/Fax 06-6835-3038  
担当者 亀井利明(携帯:090-3162-9804)

(関東連絡事務所)

〒270-434 千葉県白井市大山口2-10-1-202(戸出方)  
Tel/Fax 047-491-9122  
担当者 戸出正夫(携帯:090-5328-0585)

(印刷所)

株式会社 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。

三井東京UFJ銀行淡路支店(普通)5152275

危機管理総合研究所 (注意) <非売品>