

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25号

目 次

はしがき	上田 和勇	(1)
地震災害と地震保険・原子力保険	戸出 正夫	(3)
東日本大震災に思うこと	稻垣 正男	(10)
救済ルールの制定に潜む情報リスク	和久井 憲子	(14)
サプライチェーン・リスクマネジメント	松下 義行	(18)
東日本大震災から学んだソーシャル・リスクマネジメント	石尾 博明	(22)
東京電力福島第1原発事故と損害賠償問題	竹本 恒雄	(29)
B C M取り組みの実態を探る	内田 知男	(32)
心地良い経営継承とソーシャルリスク	森本 弘明	(36)
管理責任を評価する際の「開かずの扉」	山田 秀樹	(41)
東日本大震災の復興と S R M	江尻 行男	(44)
家庭リスクマネジメントの意義と展望	赤堀 勝彦	(48)
ホテル業におけるリスクマネジメント	山川 雅行	(54)
危機管理とリスクマネジメントの複雑性	亀井 利明	(61)
E R Mの問題点	徳常 泰之	(70)
私の経験した危機管理	漆原 満	(76)
私の体験した危機管理と戦国武将の危機突破学	吉川 昇一	(79)
企業における業務品質とリスクマネジメント	戸川 寛子	(82)
グリーン・ツーリズムにみる21世紀社会のかたち	松永 光雄	(86)
コンプライアンスを啓蒙させるBEST WAY	三宅 芳夫	(91)
中小企業の事業承継・日仏シンポジウムについて	亀井 克之	(97)
SRM学会だより		(100)
日本危機管理士協会通信		(102)
SRM資料		(113)
実践危機管理総目録		(117)
書評（新刊紹介）	(13) (17) (40) (43) (69) (78) (81)	
S R M学会 第2回西部会開催通知（必見、返信のこと）		

はしがき

—東日本大震災からの教訓—

2011年3月11日は日本国民にとり忘れられない悲惨な災害の年として記憶に残る年となろう。午後2時26分の東日本大震災の発生である。マグニチュード9.0という大地震、津波の最高到達点40.5メートルという大津波、東京電力福島原発の全電源停止による放射性物質の放出、そしてそれによる損失および風評被害が今も続いている。

多くの人がまた筆者自身が経験した3.11の東日本大震災の体験から感じたこと、それを踏まえ今後、地域や企業に求められる課題を下記に最初に示しておきたい。

- 1) 日本は世界一の災害リスク多発国であったことを国民初め企業、行政が再確認する必要がある。いいかえれば過去の災害史に、これまで以上に関心を示し、被災経験者とのリスク情報の共有を行い、今後、リスク対応について、過去の失敗を踏まえて、現実的で効果的なリスク対応を図らなければならない。
- 2) 危機発生時の国、行政、東京電力の対応が遅く、後手に回ったことから、危機収束のためには、今後、国、県、市町村といった公的な対応に依存するのみでなく、より自由度や小回りのきく、企業、地域レベルでのトップの迅速で柔軟なリスク対応を図らざるを得ない。
- 3) 情報伝達の混乱とともに、リスク情報の開示が不十分で遅い点を痛感した。このことで多くの人々が必要以上の不安にかられた。異常時における情報伝達技術の改良とともに正確で統一された迅速なリスク情報の発信が重要である。
- 4) 福島原発事故を生じさせた東京電力はガバナンス、コンプライアンスそしてリスクマネジメント（以下、RM）の欠如が明確であった。そしてそのなかでの利益優先主義であった。企業倫理と企業利益のバランス化という思考はできないものか。企業は利害関係者の期待に添う行動を行うべきであり、そのためには、企業はリスクがもたらした社会問題の解決に貢献するというビジョン、理念をもち、行動すべきではないのか。

企業の使命、企業ビジョンの不明瞭、不適切な一企業のこうした行動が地震、津波という自然災害から生じた原発リスクによる損失を倍加させた。未曾有の壊滅的被害を受けた企業、人はどうすればこの状態から早期に回復できるのか。RMにはリスクによる企業経営の損失を軽減させるとともに、企業を復元させる力があるのではないか。

ところで、SRM学会の関連学会である日本リスクマネジメント学会大会は、平成23年度に35回目を迎え、白梅学園大学で開催された。統一論題は「3.11後の日本に求められるリスクマネジメント」であり、多くの報告者により有意義な報告が行われるとともに、大会最後の全体ディスカッションでは意見交換ができ、次に示すような学会からの提言としてまとめることができた。提言のポイントは、リスク教育、関係機関、国家間の相互協力、地域力の強化と防災力、防犯力との関係、企業の社会的問題への解決努力などの重要性が強調されている。

繰り返す災害リスクそのものは天災的要素が大きいが、それによる損失の大きさや対応力は人災の部分が大きいにある。今後、人災による損失を最小化するためにもここにある提言の各関係機関での実行が望まれる。

東日本大震災からの教訓

—日本リスクマネジメント学会からの提言—（2011年9月10日）

1. リスクの正しい理解と現状の把握
2. 脆弱な部分の発見と対応
3. 学校における防災教育、防犯教育の充実（リスク情報の共有）
4. 相互の連携強化（個人間、地域間、企業間、国家間）
5. 地域力の強化は防災力や防犯力強化へつながる
6. 企業の社会的問題への解決努力
7. 災害リスクの国家間による共同的対応

2011年12月7日

上田 和勇

(SRM学会理事、日本RM学会理事長、
専修大学教授、商学博士（早稲田大学）、
認定危機管理士)

地震災害と地震保険・原子力保険

戸 出 正 夫

1. はじめに

平成23年3月11日に発生した「平成二十三年東北地方太平洋沖地震¹⁾」は、東日本太平洋沿岸一帯に甚大な物的損害および人的被害をもたらしただけではなく、東京電力福島第1原子力発電所に壊滅的損害を生じさせ、広い範囲に放射能汚染による被害をもたらした。政府の発表によれば、被害総額は16兆9000万円²⁾に達するとのことである。本稿は、平成23年12月10日に開催されたソーシャル・リスクマネジメント学会全国大会における報告を一部手直ししたものである。

2. 地震危険担保

一般に、地震（津波および噴火を含む。以下、同じ。）と相当因果関係のある財物損害は地震保険が担保している³⁾。一方、原子炉運転に起因する損害賠償責任のうち、一般危険による場合は原子力損害賠償責任保険が担保するが、地震によって発生した賠償責任は免責である。代って政府と原子力事業者との間で締結されている原子力損害賠償補償契約が損害を補償する。

東日本大震災では、一般的地震損害について、損害保険会社は迅速に地震保険金を支払った。なかんずく、地震動や津波では家屋は破壊されず、かつ、流失もしなかったが、津波の浸水を大きく受けて損害が生じた場合や地盤の液状化現象によって家屋が傾くなど、地震保険が従来想定していなかったタイプの損害についても、速やかに支払基準を設け、保険金を支払った点は特筆に値する。そして、保険金支払請求のあった契約の支払いはほとんど完了している。平成23年11月24日現在、支払件数72万5868件、支払保険金は1兆1849億円である⁴⁾。

一方、原子力損害賠償について、政府は原子力損害賠償補償契約に基づき、平成23年11月21日、1,200億円を東京電力株式会社に支払った⁵⁾。

他方、政府は、平成23年8月10日、原子力損害賠償支援機構法（平成23年法律第94号）を公布施行し、原子力事業者の賠償資力を補完した。これにより、東京電力株式会社は放射能汚染による被害者に対して賠償請求の仕方を開示したり、相談窓口を設けたり、被害者の損害賠償請求書の作成方法を指導するなど、積極的に賠償に向けて動き出している。なお、平成23年11月15日、東京電力株式会社は支援機構から5,587億円の交付を

1) なお、政府は、同年4月1日、この地震そのものと地震による被害、津波による被害、放射能汚染による被害等を総称して、「東日本大震災」と命名した。したがって、一般的には「東日本大震災」というが、地震のみを表現するときは「平成23年東日本太平洋沖地震」というべきであろう。

2) 平成23年6月24日付け讀賣新聞による。

3) ただし、地震を原因とする場合でも、放射能汚染による損害は担保しない。

4) 日本損害保険協会平成23年11月25日発表による。

5) 平成23年11月23日付け日本経済新聞による。

受けている。前述した政府の補償金と合わせて、平成23年度支払いが見込まれる1兆109億円の賠償資金に充てられる⁶⁾。

3. 2種類ある地震保険

我が国損害保険会社の扱う地震保険は2種類ある。一つは地震保険法に基づく地震保険で、居住の用に供する建物（いわゆる住宅）および生活用動産（いわゆる家財）を保険の目的物としている。他の一つは火災保険の拡張担保方式による地震特約で、保険実務では企業を対象としている。

前者は保険の目的物、担保する事故、保険金額、保険金の支払割合等、地震保険の主要な項目を地震保険法で法定しており、公保険の色彩が強い（しかし、私営保険である）。国家再保険制度やノーロス・ノープロフィットの原則を導入している点も大きな特色である。

後者は火災保険の拡張担保特約であって、私保険そのものである。危険の特性（巨大性、集積性、同時多発性など）のため、再保険処理が難しく、危険選択は厳格に行われている。この地震特約は火災保険の一特約として扱われるため、収入保険料や支払保険金は火災保険料や火災保険金に含まれ、数字は不明であるが、今回の地震による支払保険金はおよそ6,000億円⁷⁾といわれている。

4. 地震保険のあらまし

地震保険の主要な項目（契約の重要な要素）が地震保険法によって法定されているので、本項では、これらが規定されている根拠法条を明確にするとともに、簡単に内容を記述する。

*保険者（地震保険法2条1項）……保険者は保険業法（以下「業法」）3条5項の損害保険業免許を受けた者、業法185条5項の外国損害保険業免許を受けた者、業法219条5項の特定損害保険業免許を受けた者の社員、他の法律に基づき火災に係る共済事業を行う法人で財務大臣の指定するものに限られる。

*地震保険契約の定義（地震保険法2条2項）……地震保険とは、次の要件を備える損害保険契約をいう。

- ①居住用の建物または生活用動産のみを保険の目的とすること（同項1号）。
- ②地震もしくは噴火またはこれらによる津波を直接または間接の原因とする損壊、埋没、流失による損害を政令で定める金額によりてん補すること（同項2号）。
- ③特定の損害保険契約に附帯して締結されること（同項3号）。（特定の損害保険契約とは、火災保険、火災相互保険、建物更新保険、満期戻長期保険の種類に属する保険契約をいう。（施行規則1条2項））
- ④保険金額は附帯される損害保険契約の保険金額の100分の30以上100分の50以下に相当する金額であること（同項4号）。

6) 平成23年11月23日付け日本経済新聞による。

7) 平成23年5月19日付け日本経済新聞による。

- ***保険金額の限度**（施行令2条）……保険金額の限度額は居住用の建物5,000万円、生活用動産1,000万円である。他に地震保険契約があるときは保険金額を合算して限度額を適用する（同条ただし書）。
- ***保険金の削減**（地震保険法4条、施行令4条、施行規則3条）……総支払限度額は5兆5,000億円である。これを超えるときは、総支払限度額の総支払保険金予定額に対する割合で減額する（財務大臣が削減の事態が生じた旨および支払保険金の削減割合を告示する。（施行規則3条））。
- ***損害の程度と支払保険金**（施行令1条）……保険金は、損害の程度ごとに、全損の場合には保険金額の100%、半損の場合には保険金額の50%、一部損の場合には保険金額の5%が支払われる。

損害の程度（全損、半損、一部損）は下表の通り規定されている。

損害の程度	建 物		家 財
	主要構造部の 損害額	焼失、流失した面積 (一部損は床上浸水)	家財の 損害額
全 損	建物の時価の 50%以上	建物の延べ床面積の 70%以上	家財の時価の 80%以上
半 損	建物の時価の 20%以上 50%未満	建物の延べ床面積の 20%以上 70%未満	家財の時価の 30%以上 80%未満
一部損	建物の時価の 3%以上 20%未満	建物が床上浸水又は地盤面から45cmを超える 浸水を受け損害が生じた場合で、全損・半損に至らない場合	家財の時価の 10%以上 30%未満

なお、上表で「建物が床上浸水又は地盤面から45cmを超える浸水を受け損害が生じた場合で、全損・半損に至らない場合」について見直しが行われ、木造建物、鉄骨造建物（共同住宅を除く。）について津波による浸水損害の場合は、下表⁸⁾の通りとなった。

全 損	鴨居（かもい）、長押（なげし）または扉の上端に至る床上浸水の場合
半 損	床上浸水または地盤面より45cmを超える浸水の場合
一部損	基礎の高さ以上の浸水を被った場合で全損または半損に至らない場合

液状化による建物損害の認定基準は下表の通り⁹⁾である。

認定区分	傾 斜	沈 下
全 損	1° を超える場合	30cmを超える場合
半 損	0.5° を超え 1° 以下の場合	15cmを超え 30cm以下の場合
一部損	0.2° を超え 0.5° 以下の場合	10cmを超えて 15cm以下の場合

8) 日本損害保険協会2011年4月作成「東日本大震災によって、被災された皆様へ」より引用。

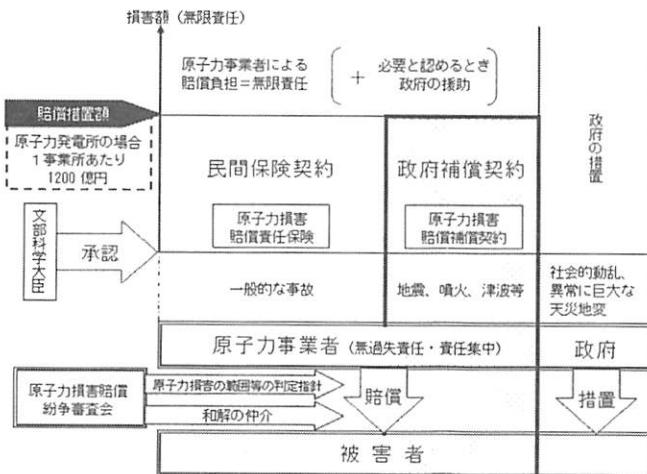
9) 平成23年6月24日付産経新聞および同年6月28日付保険毎日新聞による。

- ***政府の再保険**（地震保険法3条）……政府は受再保険会社を相手方として再保険契約を締結する。引受金額については施行令3条、施行規則1条の3に規定する（再保険を中心とした地震保険契約の流れについては、後出の図「再保険を中心とした地震保険契約の流れ」を参照。引受金額については、後出の表1および2「日本地震再保険株式会社、損害保険各社およびトーア再保険株式会社並びに政府の保険金支払いの分担について」を参照）。
- ***保険料率および再保険料率**（地震保険法5条）……地震保険の保険料は収支の償う範囲でできる限り低いものでなければならない（ノーロス・ノープロフィットの原則）（1項）。
再保険料率は長期的に再保険料収入が再保険金を償うように合理的に定めなければならない（2項）。
- ***国の措置**（地震保険法8条）……政府は地震保険契約による保険金の支払いのため特に必要があるときは、保険会社に対して、資金のあっせんまたは融通につとめる。

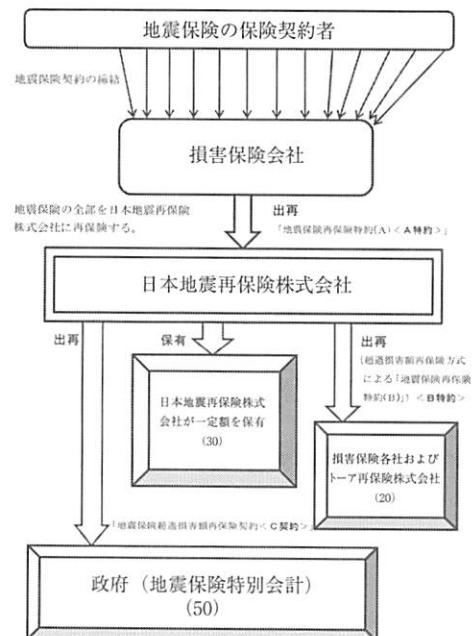
5. 原子力損害賠償補償契約

- ***原子力損害賠償制度**……原子力損害の賠償に関する法律（以下「原賠法」という。）に規定されている。本法の目的とするところは、原子力事業者が原子炉を運転するに当たり原子力損害が生じた場合における損害賠償の基本的制度を定めるとするものであり、被害者の保護と原子力事業の健全な発展に資することを目的としている。
- ***賠償責任**（原賠法3条）……原子炉の運転等により生じた原子力賠償責任は、原子力事業者が単独で負う（責任の集中）。その責任は無過失責任であり、無限責任である。
- ***損害賠償措置**（原賠法6条～14条）……原子力事業者には、原子力損害を賠償するための措置として、原子力損害賠償責任保険契約および後出の原子力損害賠償補償契約（原子力損害賠償補償契約に関する法律（以下、「補償法」という）で規定している。）の締結が義務付けられている。保険金額または補償金額は1工場または1事業所当たり1,200億円である（原賠法7条1項、補償法4条2項）。
- ***政府の措置**……原子力損害による賠償責任が1,200億円を超える場合の政府の援助（原賠法16条）や異常に巨大な天災地変または社会的動乱により原子力損害が生じた場合の政府の措置が法定されている（原賠法17条）。
- ***原子力損害賠償補償契約**（原賠法10条、補償法2条）……原子力事業者の原子力損害による賠償責任が発生した場合、原子力損害賠償責任保険では埋めることのできない損害を政府が補償することを約し、原子力事業者が補償料を納入することを約することにより成立する契約である。
- ***補償金の支払い**（補償法3条1号、同7条）……地震（津波を含む）による損害賠償責任が原子力事業者に生じたとき、原子力損害賠償責任保険契約は地震危険を免責しているため、政府との間で締結した原子力損害賠償補償契約が補償金を原子力事業者に支払う。

- * 補償料率……保証料率は補償法施行令3条で補償金額の万分の3と規定されている。
したがって、補償料は1工場または1事業所当たり3,600万円となる（補償金額が1,200億円の場合）。
- * 補償金の給付……前述のとおり、平成23年11月21日、文部科学省は東京電力株式会社に対して満額の1,200億円の補償金を支払った¹⁰⁾。
- * 原子力損害賠償責任保険契約と原子力損害賠償補償契約との関係……図示¹¹⁾すると、下図の通りとなる。



図：再保険を中心とした地震保険契約の流れ



10) 平成23年11月23日付け日本経済新聞による。

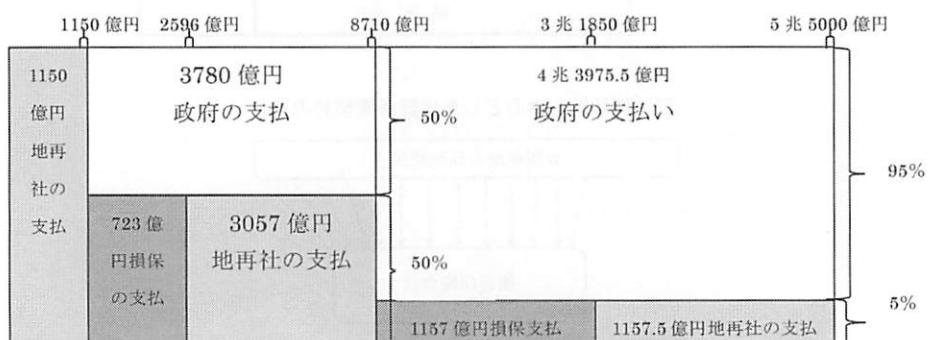
11) 文部科学省ホームページより引用。 <http://www.mext.go.jp/anzenkakuho/baisho/1261001.htm>

保険契約者が申込んだ地震保険契約を引き受けた元受損害保険会社は、その全部を日本地震再保険株式会社に再保険（出再）する。これをA特約（A再と呼ばれることがある。）という。日本地震再保険株式会社はそのうち30を保有し、元受損害保険会社に20を再々保険（出再）する。各損害保険会社はあらかじめ定められたシェア一分を引き受ける。これをB特約（B再と呼ばれることがある。）という。さらに50¹²⁾を政府に再々保険（出再）する。これをC契約という。これにより、地震保険を引き受けた日本地震再保険株式会社も、再保険を受けた政府および損害保険会社も、均質化されたライアビリティを引き受けことになる。

表1

日本地震再保険株式会社、損害保険各社およびトーア再保険株式会社
ならびに政府の保険金支払いの分担について（平成23年5月2日以降）
(日本地震再保険株式会社ディスロージャー資料「日本地震再保険の現状2011」27頁による。)

1回の地震により支払われる保険金の総額は、あらかじめ限度額が定められている（地震保険法3条3項、施行令3条、施行規則1条の3）。政府の支払い総額は4兆7,755.5億円であることから、民間保険会社と合わせて5兆5,000億円となる。



日本地震再保険株式会社の支払い分 ······ 5,364 億 5,000 万円



損害保険各社及びトーア再保険株式会社の支払い分 ··· 1,880 億円



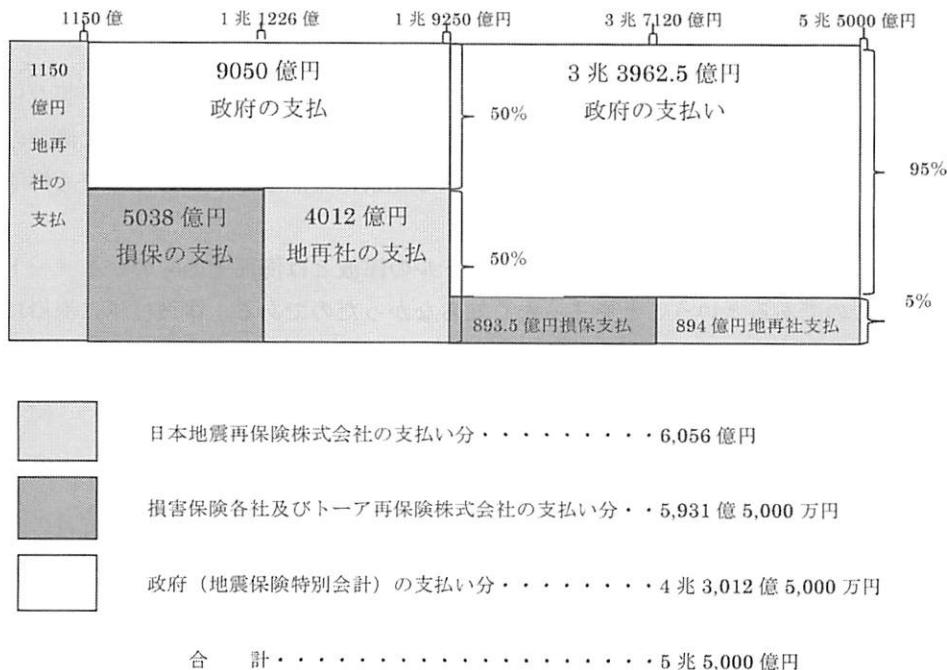
政府（地震保険特別会計）の支払い分 ······ 4兆7,755 億 5,000 万円

合 計 ······ 5兆5,000 億円

12) 日本地震再保険株式会社の保有30、損害保険会社の受再20、政府の受再50の数字は、日本損害保険協会ホームページ www.sonpo.or.jp/news/file/00564.pdf による。

表2

東日本大震災当時の地震保険による支払いの分担
 (平成21年4月1日～同23年5月1日までの再保険スキーム)
 (日本地震再保険株式会社ディスクロージャー資料「日本地震再保険の現状2011」28頁による。)



なお、平成23年3月末、日本地震再保険株式会社、損害保険各社及びトーア再保険株式会社の危険準備金並びに政府の責任準備金の残高は下表の通りである。
 (日本地震再保険株式会社ディスクロージャー資料「日本地震再保険の現状2011」28頁による。)

日本地震再保険株式会社	4,244 億円
損害保険各社及びトーア再保険株式会社	4,891 億円
政 府	1兆3,427 億円
合 計	2兆2,563 億円

(筆者は元白鷗大学大学院教授、認定危機管理士)

東日本大震災に思うこと

稻垣正男

2011年3月11日14時46分18.1秒、それが悲劇の始まりだった。

今回は『3.11 東日本大震災に思うこと』と題して、一民間人が普通に感じた思いをただ取り留めもなくお話ししたいと思っている。

私はそのとき松阪の本社の休憩室でタバコを一服している最中だった。

「ガタッ」と一瞬音がしたが、それが今回の大惨事の始まりであったとは予想だにしなかった。しばらくすると社員達が騒ぎ出したので、テレビを付けるとまさに津波の実況中継の真っただ中であり、生まれて初めてみる光景に啞然としたことを今でも鮮明に記憶している。

恥ずかしながら、私はつい最近まで1メートルの津波とは海面そのものが1メートル上昇するものであるということをまったく知らなかったのである。津波は単に海岸に達する波の高さが1メートルになると勘違いしていた馬鹿な人間である。

今や世界の共通語となっている「ツナミ」だが、私はこの津波の「波」という漢字そのものが、人々に誤解を与えているような気がしてならない。

ひょっとしたら勘違いをしていたのは私だけかも知れないが！

いずれにしても、津波の恐ろしいほどの脅威を初めてテレビの映像を通じて目の当たりにした私だったが、そのときその津波の影響を受けて福島第一原子力発電所での大惨事が発生していたことなど知る由もなかった。

そしてその後、その事故の全貌を知るにつけて、未曾有の巨大地震よりも遙かに強烈な津波の恐怖を知ることになったわけだが、その一連のテレビ報道の中でどうしても許しがたい違和感を覚えたことがひとつある。

それは、連日のようにニュースで報道された原子力安全保安院の保安院記者会見に出てきた西山英彦広報担当の会見の様子だった。

そのニヤケタ顔が、重大事故の詳細を報告するには余りにも掛け離れた表情に映ったのは私だけだったのだろうか？まるで、テレビに出られたのが嬉しいような表情で、そして他人事のように語るその姿には、見るたびに腹ただしい思いが募ったものだ。

その後本人の不倫騒動が発覚し、事実上の更迭によりようやくテレビから姿を消したときには「ホット」したのは私だけだったのだろうか？

もし100歩譲って、あれが彼の生まれ持った顔立ちであり、本人は真剣に記者会見をしていたのだとすれば、これは明らかに原子力安全保安院の人選ミスだったと言わざるを得ないと思っている。

話は変わるが、私は以前に「災害とリスクマネジメント」という題で小論文を発表させて頂いたことがあるが、その中で人災による放射能漏れ事故については触れたのだが、自然災害を起因とした放射能漏れ事故については一切触れていなかった。

今では、これは私自身も原子力の安全神話に毒されていた結果に他ならないと反省致

しているところである。

そもそも原子力とは暴走すれば危険なものだから、あらゆる事態を想定して、2重3重にも安全策を講じてあるので重大事故など起こり得ない、というのがこれまでの安全神話であったのである。

しかし、今回の幾多のニュース報道で盛んに言われたのが、未曾有、および想定外の云々という言葉だった。未曾有とは、今まで一度もなかったことの意であり、想定外とは、事前に予想したことを遙かに越えているということである。

つまりは、今回の福島第一原発事故は、今まで一度も経験したことのない予想を遙かに越えた地震や津波に襲われた結果の事故だったのでどうしようもなかった、と言っているわけである。これは裏を返せば、あらゆる事態という言葉の中には、未曾有と想定外は含まれていなかったということになる。

これをリスクマネジメントの観点から見れば、想像や想定できるリスクに対してはそれなりの対策を講ずるべきだが、それらを越える事象に対しては無関心であっても何ら問題はないと言っているのと同じことである。

しかし、今回の東日本大震災は本当に未曾有・想定外の自然災害であったのか？

色々な報道を聞くと、古文書を紐解けば今回の大震災に匹敵する巨大地震や津波が過去において発生した事実があり、決して未曾有や想定外ではなかったということを伺い知ることができるようである。

これは、恐らく私が想像するに、国や東京電力が、対費用効果の問題で、過去の事実を把握しながらも、何百年に一度の、いつ起こるか想定の付かないリスクを、故意に隠ぺいしたのではないかと考えている。

とりとめのない話で恐縮だが、今回の大震災では被災地での住民の対応が世界から絶大な称賛を受けた。確かに一部の心ない人間による略奪や強盗など、報道されていない犯罪が数多くあるのは事実だが、総じて日本国民の持つ内向的で我慢強い国民性が、秩序ある連帯感を生み、大きな混乱を起こすことなく現在に至っていることは、何かあれば直ぐに暴動へと発展する諸外国では考えられないことであろうと思う。

そしてこのことが世界の関心事となり、台湾を筆頭に多くの諸外国から多大の義援金や支援物資を戴いたことには、日本国民の一人として感謝に堪えない思いで一杯である。

しかしながら、許しがたいことは、その国民性を逆手に取ったような国や東京電力の対応である。

そもそも、原子力発電は国家主導で始めた事業であり、国と電力会社の絶妙な癒着にもとづき推進されてきた事業である。そして、その推進の先鋒に立っていたのが原子力安全保安院であったわけであり、本来であれば会見の冒頭に国民に対して深く陳謝すべき立場であった筈だ。それが、まるで他人事のような顔をして、テレビ出演を喜んでいるかのようなニヤケタ顔で会見するなど、言語道断である。

さらに加えて激怒することは、これだけの被害を日本国民に与えながら、政府も東京電力も口先ばかりで、なんらの積極的な損害賠償の姿勢を見せていないことである。

私には未だに良く理解できない原子力損害賠償法なる法律が存在するようだが、これ

は、恐らく彼らの想定の範囲内の事故での賠償を目途とした法律であって、今回のような、彼らにとっての未曾有で想定外の事故に対する賠償には対応しきれない法律ではないかと勝手に素人考えをしている私である。

だから、先般のような遠く離れたゴルフ場でのセシウム汚染被害者の補償要請に対して、そのセシウムは当社の所有物ではないなどと、寒気がするようなウソが平然と言えるのだと思っている。

今回の原発事故での被害者は本当に数多く存在している。

地元住民は言うに及ばず、農商工関係者、観光事業者など略全ての業態の個人や企業が被害者となっているのだ。そして、地震や津波の被害だけであれば立ち直れたであろう企業が、放射能汚染が加わったがために、倒産に追い込まれた中小・零細企業の事例もすでに散見されている。

これら無数の被害者に対する損害賠償を、国や東電はいったいどう考えているのだろうか？

ここで私見を述べることを許してもらえば、まず国家の責任として、全ての国會議員の報酬の50%カット、国家公務員、および地方公務員に至るまでの給与の大幅カット、今回の事故の当事者である東電役員の給与の全額カット、また、事故現場で必死に事故処理にあたっている社員を除くその他社員の給与の大幅カット、そして原子力安全委員会に在籍する者達全員の年額報酬300万円への減額処置、さらには、天下り法人の全廃、高級官僚の年収1,200万円の上限規制など、今まで血税を吸い取ってきた人々への「未曾有」かつ「想定外」の処置を施し、それから生み出された財源はすべて今回の原発被害者への賠償費用にあてる。

そして、原子力損害賠償法等で定められている全ての法律を柔軟適用して対処し、それでもなお補償財源が不足するならば、そこで初めて国民に増税を求めるべきであると考えている。

なぜなら、一例をあげれば、本来国民を守るために原子力安全委員会の人々は、国や電力会社との癒着により、まともな原発の安全管理をしてこなかったにも係わらず、年収1,650万円のも高給を取り続けてきたのであり、全員更迭されないだけでも感謝すべきであり、現在に至るまで、国民の血税で安穏と生きてきた全ての公務員の連帯責任として、国民である被害者に償う責務があると考えるからである。

また、東京電力の責任も重大で、福島第一原発の建設にあたって、恐らく建設費用や稼働後のランニングコスト削減の問題だと想像しているが、当時海拔35メートルもの高台であった建設予定地を、軟弱地盤を理由に、わざわざ25メートルも削り取って今回の原発を建設したという事実があり、これは明らかに地震対策や稼働後の運営利益を優先するあまりに、津波対策を軽視していたという重大な過失があるからである。

すなわち、海拔35メートルの大地をそのまま利用して、たとえ高額な建設費用がかかったとしても、耐震地盤補強のための別の対策を講じて建設が行われていたら今回の大惨事は免れていたというわけである。

これについては、元東電幹部の証言があるので間違いない事実である。

いろいろと取り留めのない話をしてきたが、これは、想定外のリスクをリスクとして認識して、それが例え高コストであってもマネジメントするのか、未曾有の出来事や想定外の事象はリスクとしては捉えないで、マネジメントの対象から除外するのかの選択によっては、後に企業生命すら危うくする結果を招くことがあり得るという格好の実例ではなかろうかと考えている次第である。

いずれにしても、現実として今回の大惨事を招いた責任を、それらに関与した関係各位が、最大限の努力と誠意をもって対処し、全ての被害者に対して、全国民が納得のできる損害賠償を実現してくれることを切に願っている。

(筆者は、稻垣商事KK社長、企業危機管理士)

〈書評〉

竹本恒雄「企業における危機管理を考える」

平成23年4月（クライシス・マネジメント研究会）

研究者や学者は大なり小なりコレクション・マニアであり、蒐集癖がある。著者はどうやら新聞の切り抜きのコレクション・マニアである。著者はこれを資料として、日本の社会で発生した企業危機や企業不祥事を研究し、生きた企業危機管理を展開している。すなわち、本書では反社会的勢力、製品リコール、労組問題、企業秘密保護、株主総会、内容証明郵便、団体交渉、内部告発などの問題を企業防衛の観点から分析し、公正、中立の議論展開をしている。そこに流れている思想は社会的平和と健全な企業活動の推進である。それとともに立論のすべてに職人気質が流れ、読後感はきわめてさわやかである。本書が2011年後期のSMR学会賞に選出されたことは当然のことである。

(編集部)

救済ルールの制定に潜む情報リスク —東日本大震災後の特別措置をめぐって—

和久井 憲子

問題意識

救済を求める場合に、救済ルールが存在することを突き止めても、そのルールは自分に適用があるのか、自分はそのルールによって守られる対象なのかが判らないと、救済を得られないという不幸がおこる。そして、ルールには、適用期限が存在する場合がある。自分にも救済の適用があるとわかったのが、適用期限経過後であつたら、失望は計り知れない。

想定外といわれる状態になった場合に制定されるルールは、事態が起こった際の急場凌ぎのものであり、後だしのルールである。すでに事態は起こっているので、本来なら適用範囲や被救済者を明確に特定できるはずである。しかし、被災者には「自分がそのルールによって守られる対象なのか否かが判らない」ということがおこる。想定外の状態になり、いま最も救済を必要としているものが、自分はどの救済を受けられるのか、その救済ルールの適用範囲にあるのか否かが判らないとすれば、好ましくない状態を改善し、望ましい状態へと変えることである救済は、その目的を果たせない。

そこで、なぜ、救済されるべきものが、救済の適応範囲にあるのか否かが判らないということになるのか、検討する。

ルールの分類

権利義務の発生、変更、消滅の要件等の法律関係について規律する法を実体法という。これに対して、権利義務等の実現のために採るべき手続や方法を規律する法を手続法という。ある問題に対する対策として、その問題を処理するためにとられるもろもろの手段を措置というが、これは、法律関係について規律するよりも手続き面に着眼していることが多いので、手続法に入るといえる。

想定外といわれる状態になった場合に制定されるルールは、ある問題に対する対策として、その問題を処理するための手段としてのルールであるから、手続法である。問題を処理するための手段を規定するものであるから、どの問題であるか、すなわち適用される問題の範囲は、明確でなければならない。

ルールの制定主体

民主主義をとる我が国において、国会は唯一の立法機関¹⁾である。国民の代表が、國權の最高機関として決議し、ルールであるところの法律となる。法律案は、各省庁や識者、議員法制局等で念入りに検討され、国会で審議されて議決にいたる。国会での決議

1) 日本国憲法41条

に至るまでには、適用範囲や対象者について熟考する時間がある。

ところが、想定外といわれる状態になった場合、これを処理するための迅速な対応を迫られることから、念入りな検討をする時間的、人的余裕はない。事態を解決したは情況を脱するため、次々とルールが作られる。その名称には、「○○特別措置に関する」、「○○法の特例に関する」、または「免除特例」などの文言が使われ、その法律名からも、事態が起きた際の急場凌ぎのルールであることが明らかである。しかし、急場凌ぎに作った法の中には、第二次世界大戦の際に作られた罹災都市借地借家臨時処理法²⁾のように、時代を経ても生き続けているルールもある。

想定外といわれる状態における特殊性

通常の法律は、法律の委任に基づく事項や、法律を施行するために必要な細目事項を定めた省令として施行規則が設けられ、法律の条文に現れない詳しいルールの用い方が明らかになる。

ところが、想定外といわれる状態になった場合に制定されるルールは、そもそも事態が起きた際の急場凌ぎ、であるから、施行規則にあたるものを作っている余裕など無い。時間も無いことから、法律を作ることなく、政令によってルールを決めることがある。ルールにはそれぞれ担当省庁があるので、各省庁がルール対象者へのサービスとして省庁ごと各別に情報提供を行うことになる。

一方、想定外の事態に直面して、救済をまっている被災者は、少しでも早い対応を望むのである。きめ細かい行政サービスとして、各省庁から入念な情報提供をしてもらうよりも、まず、情況を何とかして欲しいのである。

問題点と解決策

インターネットが普及した現在では、パンフレットの印刷をする時点でまとめられた内容を、パンフレットの配布より早い時点からのネット上での情報提供を行うことができる。電子政府の総合窓口³⁾では省庁を超えた情報を得ることができる。従って、国民は、ルールの適用範囲や自分が受けられるサービスを、簡単に知ることができるはずであった。被災者は「自分がそのルールによって守られる対象なのか否かが判るはず」であった。

しかしながら、縦割り行政といわれるほどに、各省庁はそれぞれ独立してルールをつくり行政に携わってきた。通常の社会生活においては、国民はニーズにあわせて所轄する機関の窓口を訪ねることができる。縦割りでも大きな支障は無く、サービスの内容が重要と思われていた。ところが、想定外の事態は交通機関のみならず情報網をも遮断した。方々から情報を集めることができた。

被災者にとっては、一刻も早い救済が必要であり、それには情報の収集 자체をワンストップで行えるような利便性が必要である。利便性に加え、救済が必要な事象の側

2) 昭和21年8月27日公布、施行。

3) <http://www.e-gov.go.jp/>

から検索して、救済手段がわかるような仕組みの構築が必要である。コンピュータ化が進んだ現在、いろいろな切り口から検索できる仕組みを作ることは、以前ほど難しく無い筈である。

事例

東日本大震災は、観測史上最大の規模、マグニチュード（Mw）9.0という大規模なものであったことに加え、津波の発生により、東北地方沿岸一帯に多大な被害をもたらした。2011年3月11日現在において、既存のルールが想定した範囲を超える大災害が起きた。

地震発生直後に、「平成二十三年東北地方太平洋沖地震による災害についての激震災害及びこれに対し適用すべき措置の指定に関する政令⁴⁾」が出された。また、被災者の一日も早い再出発を願い、「東日本大震災の被災者等に係る国税関係法律の臨時特例に関する法律⁵⁾」、「東日本大震災に伴う相続の承認又は放棄をするべき期間に係る民法の特例に関する法律⁶⁾」等々の法律が作られた。しかしながら、例えば、罹災都市借地借家臨時処理法は東日本大震災については、適用しないこととされたのは平成23年9月30日であり、東日本大震災発生から6ヶ月以上を経た後である。「滅失した建物の借主で、再建築される建物を優先的に相当な条件で賃借できる⁷⁾ことを期待していたものは、6ヶ月たってぬか喜びだったと知ることになった。また、被災者生活再建支援法⁸⁾の適用に際して必要な罹災証明書の被害認定基準⁹⁾は借地借家法における基準¹⁰⁾や地震保険の基準¹¹⁾とはまったく異なる独自のものである。これはルールを比較してみて初めて明らかとなったことである。

まとめ

平成7年の阪神・淡路大震災直後においては一種の危機管理ブームとでもいう現象が

4) 平成23年3月13日公布

5) 平成23年4月27日公布・施行。登記手数料の免除を受けることができる期間は平成33年3月31日まで。ただし、被災代替建物とその敷地、被災代替船舶については、被災者等が被災代替建物、船舶の登記名義人となった日から1年間に限る。

6) 平成23年6月21日に公布、施行。東日本大震災の被災者であって平成22年12月11日以降に自己のために相続の開始があったことを知った方（相続人）について、相続の承認又は放棄をすべき期間を平成23年11月30日まで延長する。

7) 同法第14条1項

8) 平成10年5月22日公布、同年11月6日施行。自然災害によりその生活基盤に著しい被害を受けた者に対し、都道府県が相互扶助の観点から拠出した基金を活用して被災者生活再建支援金を支給するための措置を定めることにより、その生活の再建を支援し、つもって住民の生活の安定と被災地の速やかな復興に資することを目的とする。

9) 地方自治法第2条に定める自治事務として、市町村が被災状況の現地調査等を行い、確認した事実につき発行する証明書。住家の全壊とは、損壊、消失もしくは流失した部分の床面積がその住宅の延べ床面積の70%以上に達した程度のもの、又は、住家の経済的被害を住家全体に占める損害割合であらわし、その損害割合が50%以上に達したもの。

10) 同法第7条1項「滅失」無くなること。

11) 損壊度合いで図らず、損害によって「全損・半損・一部損」という認定基準を利用する。

生じ¹²⁾たが、今般の東日本大震災においては、福島原子力発電所との関係で危機管理について騒がれたものの、地震・津波それ自体への危機管理に関してはかつてのようなブームは見られない。しかし、救済を求めるものにとってみれば、もっとも危機管理が必要な状況であったといえる。「危機管理の最終措置は事後対策である¹³⁾」とすれば、最も救済を必要としている者にとって、救済が得られるか得られないかが判らないということが起こるのだから、ルールを作るならこのようなことがないようにするべきであるということを、知らしめすべきであるといえる。

そして、もし、救済が必要な立場になってしまったら、「助けてくれ」と申し出る。救済対象者になっているか否かが判らなかつたら、「救済対象者である」「救済対象者にしてくれ」と主張する。助けてくれなかつたら、催促するのである。事態が起つた際の急場凌ぎであるから、ルール制定者自身も対象者の範囲が確定できずにいて、ルールの対象者に加えてもらえる可能性がでてくる。

自分の権利は自分で守る。自らが危機的状況におかれた場合の、基本はこれに尽きる。

(筆者はニューヨーク州弁護士、認定危機管理士)

12) 亀井利明「危機管理とリスクマネジメント」改訂増補版（2002）同文館出版、5頁

13) 同 186頁

〈書評〉

大村大次郎「決算書の9割は嘘である」

2012年1月 (KK幻冬舎)

元国税調査官が書いた凄まじい書名と内容を持った本である。うすうすはそうではないかと思っている人が多いと思うが、著者は大変勇気のある人で、本当のことを思いきって書いている。「決算書を立体的に見れば嘘がわかる」「決算書の嘘は流れに表れる」「粉飾決算は簡単にできる」「危ない企業の見分け方」などは見事な分析である。実名をあげられている朝日新聞、ピックカメラ、大和ハウス、ミサワホーム、加ト吉、カネボウ、井関農機、ライブドア、トリプルサンなどはどんな気分だろうか。

(編集部)

サプライチェーン・リスクマネジメント

松 下 義 行

はしがき

東日本大震災では、多くの産業が大きな被害を受けた。とりわけ、自動車業界は、サプライチェーン（部品・資材等の調達、物流、販売の供給網）の寸断により国内外での自動車の生産・販売の停滞に追い込まれた。

未曾有の困難が予想されたが、トヨタ自動車では、発生直後からの迅速で的確な対応によって、予想以上の順調な回復を成し遂げた。

トヨタ自動車での取組み（定時株主総会での説明など）を参考に、事業継続マネジメント（BCM）及び事業継続計画（BCP）の重要な一角を占めるサプライチェーン・リスクマネジメント（SCRM）のあり方を考察してみたい。

1 東日本大震災におけるトヨタ自動車の取組み

（1）今回の被害の特質

- ① 被害が甚大で東日本全域に及んだため復旧作業に時間を要した

	阪神大震災	新潟中越沖地震	東日本大地震
被災拠点数	13拠点	8拠点	659拠点
供給再開メド	1～2週間	1週間	2ヶ月以上
影響	国内のみ	国内のみ	全世界

- ② 直接の取引がない仕入先（二次以降）が多く被災した
③ 東北地域に生産拠点が集中する半導体工場が被災した
④ 部品・資材等の供給拠点となるコンビナートが被災した
⑤ 原発の被災で生産拠点の移管等が必要となった

（2）対策

- ① 緊急対策本部の設置と指揮体制の確立

- 震災発生後、即座に全社緊急対策本部を設置するとともに、生産管理、生産技術、調達及び営業の各部門毎に指揮体制を確立し、それぞれの部門が現状の掌握・確認と対応策を検討して連携・統合した対策を講じた
- 現地へは衛星電話を持参し、通信インフラが復旧する前の段階から、現地の生の情報をベースとした活動を展開した
- サプライチェーンについても、直ちに緊急対策本部の調達、営業部門において、仕入先や販売網等の情報を収集し、対応する体制を整えた

- ② 現状把握

- 部品供給網を1点ずつ全て廻り、生産可否を毎日確認した
- 調査隊を編成・派遣し、現地現物での確認を実施した

- 海外生産への影響（部品の供給可否）も調査した
- ③ 仕入先復旧への支援活動
 - 支援チームを編成・派遣して200拠点以上の被災仕入先の調査と早期復旧を支援した
 - 仕入先60社以上から、救援物資の輸送、設備復旧作業、設備手配などで協力を得た
- ④ 代替品の検討
 - 基本的には現在の生産拠点の復旧を最優先とした
 - 復旧に時間がかかる場合は次善の策として代替品を検討した
 - 代替品の評価は、技術部・工場品質管理部のスタッフを集中投入し、慎重に品質を確認した上で実施した
- ⑤ 節電対策
 - 全社で節電対策を実施し、土曜・日曜休日を木曜・金曜日に振り替えるとともに、生産工場の稼働に最優先で取り組んだ。
- ⑥ 被災地の復旧・復興への支援
 - 震災発生後直ちに、被災地に飲料水等の緊急支援物資及び復旧活動用車両等を提供したほか、支援物資配布等の要員に従業員を現地へ派遣した
 - 被災地の復旧・復興に向けた支援を継続するとともに、東北でのモノづくりを続け、現地の雇用にもできる限り貢献していく方針を決めた

2 効果を奏した要因（私見）

- (1) 平素の経営管理とリーダーシップ
 - ① 世界のトップ企業として、「トヨタ方式」の経営管理が確立している
 - ② サプライチェーンマネジメントも徹底し、管理が行き届いていた（しかし、「品質」、「時間」、「コスト」面が中心で、SCRMの観点では少々欠けていた）
 - ③ 社長らトップの迅速で明確なリーダーシップがあった
- (2) 組織総合力・グループの連携力
 - ① 有能な役員・幹部（マネージャー）が適材適所に配置され有効に機能した
 - ② 主なサプライヤーである、デンソー（22.54%出資）、豊田自動織機（23.51%）、アイシン精機（22.25%）ジェイテクト（22.57%）、愛知製鋼（23.71%）などとグループ企業として強固な連携が築かれており、一体的に動けた
注：出資比率は2011年3月期の有価証券報告書による。
 - ③ 末端のサプライチェーンまで信用・信頼が築かれ、連携力が発揮された
- (3) 現場力
 - ① 経営管理の重点として人材育成に力を入れており、有能な現場マネージャーらの判断と対応が大きな力を發揮した

- ② 未曾有の危機に従業員すべてが一致団結して困難に立ち向かった
- ③ 末端のサプライヤーに至るまで生産再開の強い決意と努力がみられた

4 BCPにおけるSCRMの課題

東日本大震災での教訓は、将来発生が予想されている東海・東南海・南海連動の巨大地震などの大規模災害に備えた対策として活かさなければならない。特に東南海地震では、日本の製造業の拠点が甚大な被害を受ける可能性がある。

巨大地震など自然災害リスクの回避は現実的に無理であり、サプライチェーンの破綻は完全に予防することはできない。それだけに減災対策と有事の際の事業継続・回復を図る諸対策を整備しておかなければならない。とりわけ、BCPの重要な要素であるSCRMを平素から構築しておくことが必要である。

(1) サプライチェーン管理とリスクの把握・影響度評価

- ① 末端のサプライヤーまで全体を掌握し、“見える”システムを構築する
- ② BCPの中にSCRMを組み込み、システムとして確立し「意識」を徹底する
- ③ リスク及び影響度を明確化し、重要度に応じたSCRMを確立する
- ④ 連携強化を図り、内部統制の一環として、定期的に監査し改善に努める

(2) サプライチェーンリスクの軽減

- ① 集中又は伸び切った調達先の分散、整合を図る
- ② 生産拠点、在庫配置及び物流機能の分散・多重化を図る
- ③ 部品の共通化・汎用化、種類数の削減等を促進する

(3) サプライヤーの選択と育成

- ① コスト意識に捉われず、優良なサプライヤーを選択し育成する
- ② サプライヤーのBCPを点検・掌握して、全体のBCPを確立する

来春には、ISO22301「事業継続マネジメント」が発行される予定。品質管理(ISO9001)だけでなくBCPについてもISOの認証を取得させる。

- ③ 重要性に応じて、サプライヤーの復旧支援、代替措置等を準備しておく

(4) その他

- ① リスクに応じたバックアップ体制・態勢を構築する
- ② 海外へのシフト

注：海外へのシフトが加速している。技術の流出、品質、空洞化による雇用問題等が心配である。とりわけ、製造業の99.4%を占める中小製造業の減少（中小企業統計データによると、1986年約87万事業所が2009年に約53万に大幅減）に拍車がかかり、ものづくり日本の裾野が崩れ、製造業全体の力の低下、ひいては経済・社会の減退を懸念している。

あとがき

企業におけるBCMは、自然災害だけでなく新型インフルエンザ等への対策としても整備が進んでいる。しかし、サプライチェーン全体を含めると未だ十分とは言えない。

来春にはISO22301「事業継続マネジメント」の発行も予定されており、これを機にBCM及びSCRMの「仕組み」を整備し、「リスク意識」及び「リスク管理意識」を高めて危機に強い企業としての企業価値の向上を図ってほしいと思う。

その前に大事なことは、トヨタ自動車の事例でみられたように、まずは平素の「経営管理とトップのリーダーシップ」、「組織・グループの連携・総合力」、「人財育成による現場力強化」といった企業の経営管理の基盤を強くすることである。

【参考文献】

- ・ Ananth V.Iyerほか共著「トヨタ・サプライチェーンマネジメント」(2010年) アグローヒル・エデュケーション
- ・ 佐藤正明「トヨタ・ストラテジー」(2009年) 文藝春秋
- ・ Jeffrey K.Liker「ザ・トヨタウェイ」(2004年) 日経BP社
- ・ Jeffrey K.Liker「トヨタ危機の教訓」(2011年) 日経BP社
- ・ あづさ監査法人「内部統制ガイドブック 第2版」(2009年) 東洋経済新報社
- ・ 亀井利明・亀井克之共著「リスクマネジメント総論」(2009年) 同文館出版
- ・ マネジメント規格活用検討会編著「ISO31000 リスクマネジメント 解説と運用ガイド」(2010年) 日本規格協会
- ・ 経済産業省・情報セキュリティ政策室「事業継続計画（BCP）策定ガイドラインの概要」(2005年) 経済産業省 商務情報政策局
- ・ 内閣府・事業継続計画策定促進方策に関する検討会「事業継続ガイドライン 第2版」(2009年) 内閣府 防災担当
- ・ 事業継続推進研究会編「事業継続マネジメント実践ガイド」(2011年) 日本規格協会
- ・ アルセンチュア調達戦略グループ「強い調達」(2007年) 東洋経済新報社
- ・ 渋谷敦巳ほか共著「サプライチェーン・ガバナンスの導入」科学経済8月号(2011年) 科学工業日報社 23ページ
- ・ 泊輝幸ほか共著「サプライチェーンBCPの強化に向けて」企業リスク第33号(2011年) トーマツ企業リスク研究所

(筆者は大阪証券取引所上場委員会委員長、企業危機管理士)

東日本大震災から学んだ ソーシャルリスクマネジメントの実践的アプローチ

石 尾 博 明

1. はじめに

平成年間において最大規模の被害をもたらした阪神・淡路大震災からまもなく17年目を迎えるようとしている。

そして2011年3月11日には、それをしのぐ国内観測史上最大規模の大地震が予知されることなく突然、発生した。

この震災は東北を中心とした東日本広域で、日本人が過去経験したことのない大津波が発生し、一瞬にして数多くのかけがえのない命や財産を奪った。この震災によって被災された方にお見舞いを申し上げ、東日本地域の早期復興のために今後、危機管理の見地から智慧を結集し災害に強い持続可能な新たな社会システムづくりに真摯に取り組んでいく所存である。

我々日本人は、様々な自然災害の経験を経ていく中で、新たに得た教訓を踏まえ大災害に臆することなくリスク感度を上げ、災害に強い社会システム構築を世界に先駆けて築き上げていくことが重要な使命だと考えています。

こういった背景のもとで最近では、リスクマネジメント（以下RMと称す）の視点から、緊急時に基本機能を有効に維持できる緊急初動体制を立ち上げることと、災害をいかにして防ぐかに重点を置いた「防災」対策からの視点のみならず、あらかじめ被害の発生を想定したうえで、この被害をいかに最小化できるかと言った対策に重点を置いた「減災」という視点に基づき、緊急時に社会システムを有効かつ持続的に維持可能とする危機管理対策を盤石にしていくことが大切だと考える。

本論では、ソーシャルリスクマネジメントの理論に基づき、災害発生後の渦中対策としての「減災」を視点に絞り、実行すべき対策の本質的な意味を考えることにする。私たち危機管理にたずさわる者は、組織に属する社会人または家庭人として役割を認識し、災害に強い社会システムを構築していくためにソーシャルリスクマネジメント視点に立った危機管理対策の実践的アプローチについて提案したい。

2. 東日本大震災で学んだ課題

今回の大震災の大きな特徴の一つは、兵庫県南部地震、新潟県中越地震が「直下型」だったのに対し、海中のプレートの境界で発生した「海溝型」地震であったということ。近くは、2004年のジャワ海溝におけるスマトラ島沖地震が国境を越えた大地震の例にあげられるが、今回の東北地方太平洋沖地震では、地震の強度を示すモーメントマグニチュードは9.0と大きく、震源が24kmと比較的浅いことが特徴であった。その後の余震においても宮城県北部で震度7、茨城県、栃木県で震度6強、岩手県から千葉県北西部までの広域において震度6弱の強い揺れが観測された。このように兵庫県南部地震をはる

かに上回る巨大なエネルギーによる揺れが浅いところで発生したにも関わらず住宅倒壊などは、兵庫県南部地震の全半壊棟数の25万棟と比較して少なく16万棟（消防庁災害対策本部125報）であり、直下型と海溝型の地震の特性により、被害状況に異なった特徴がみられた。減災の視点からは、事前対策として自治体主導で木造建築の耐震補強・住み替えなどの対策の必要性および防災都市整備・土地利用計画の策定や災害リスク評価シミュレーションなど、事前準備・対策の拡充・整備の必要性が課題として明確に示されたのではないかと考える。

また渦中対策として、災害弱者と言われる医療施設や在宅療養患者や老人福祉施設・障害者福祉施設などにおける高齢者および要介護者・障害者の避難・緊急搬送体制のぜい弱性の課題が露呈されたものと考える。特に海岸付近の沿岸や海拔数10数メートル以下の平地などでは、巨大な津波に対する垂直方向の移送、つまり、災害弱者の迅速な高所避難施設の避難・移送の困難さが課題として露呈されたのではないだろうか。

さらに今回の震災で緊急時の通信手段として携帯電話による通信機能が機能低下または不通になるようなぜい弱性が明らかであったことや、防災医療機関においても緊急通信連絡体制の錯綜や通信機能の低下が実証されたことに加え、市町村を超えた広域な行政区域において情報収集および情報共有の困難さが改めて課題として挙げられるのではないかと考える。

災害情報の共有化が困難なことにより初動対策においても、十分な対策が困難であったため減災視点からも広域での初動体制の構築や情報通信伝達のぜい弱性を低減するための対策拡充の必要性が露呈されたものと考えられる。

さらに特筆すべき課題として、鉄道・道路網の寸断により、陸路を想定した救援物資輸送や緊急車両による搬送機能が充分に機能できなかったことも挙げられる。

今回の震災では国際NGOである「国境なき医師団」や米国海軍救援隊による「Operation Tomodachi（トモダチ作戦）」をはじめ各国の国際救援組織の受け入れに対し、内閣府と各国救援組織との受け入れ準備および連携不足により、各国の救援組織のリソースをうまく配分し機能を発揮できるよう危機管理体制の再構築が課題として挙げられる。

危機管理の先達である米国救援隊による初動時期から展開されていた空母を活用した避難施設提供の受け入れやヘリコプターなど航空機を用いた救援物資および避難者の輸送手段など、陸路機能不全の場合での代替搬送対策の拡充と国際救援組織との連携やリソース配分の執行体制の再構築が課題として挙げられるのではないだろうか。

これら課題は一部であるが、ソーシャルリスクマネジメントの視点に沿って、国家・自治体の枠を超えた各国の国際救援組織との広域連携による初動体制の再構築や渦中対策における空路からの救援物資配給や救援患者搬送手段として有効機能を発揮できていた航空機利用による代替輸送手段の再構築が必要だと考えられる。

最後に今回の大震災を教訓に企業、家庭、自治体の危機管理だけでは、有効な機能が果たせないことが課題と挙げられることから、今後、真摯にソーシャルリスクマネジメント理論に基づいた危機管理対策の再構築が必要であることを訴えていきたい。

3. ソーシャルリスクマネジメント視点における危機管理

本章では、東日本大震災から学んだ課題を整理して、ソーシャルリスクマネジメントの視点から実績的なアプローチとして危機管理対策について以下に述べたい。ここに示される対策が全てではないが、今後、ソーシャルリスクマネジメントの危機管理手法を構築していく上で、減災の視点から災害に強い社会システムを構築するためのアプローチとしてまとめたものである。

3.1 事前対策

■地域特性を生かした広域防災に関わる危機管理対策の必要性

近い将来に静岡県を中心とする東海地域で地震発生が予想されるような、震源域が百キロメートル以上の沖合いではなく、沿岸から数十キロメートルと近い場所でプレート境界起因の巨大地震が発生すると想定した事前対策の見直しが必要であると考える。今後、発生が予想されている東南海沖での海溝型地震では、三陸大津波のように地震発生から避難する時間にある程度の余裕がある津波とはかなり様相が異なっているものと思われる。

震源域が数十キロメートルと近い場合、津波到達時間が早く、浸水域が沿岸部と近接して存在する都市部や海岸に近接している広域地域において、今回の東日本大震災や阪神・淡路大震災などの巨大地震とは異なる新たな災害リスクを想定しなければならない。また事前対策としてソーシャルリスクマネジメントに精通した国際的な危機管理の専門家や民間企業を巻き込んだ、複数の自治体からなる広域行政区域を範囲とする緊急初動体制の構築とその初動対策の基本機能維持が確認できるような検証が必要だと考える。

■事前対策の具体的なアプローチとして以下に示す。

- ①広域行政区域を想定した自治体の防災計画の見直し、更新が必要
- ②民間施設を加えた避難施設・避難路の整備と拡充
- ③公共施設・学校校舎の耐震化など避難施設の耐震対策整備事業の促進
- ④空路を利用した広域行政区域における国際救援機関と連携した緊急救援体制の拡充
- ⑤家庭、企業、自治体における防災物資の備蓄整備と防災意識の高揚
 - ・ボランティア活動や地域住民による自主的防災活動による防災教育や防災意識啓発の高揚
 - ・ソフト面：企業などの自衛防災組織との連携、住民参加の防災避難訓練の広域かつ大規模な実施の推進
 - ：ハザードマップなど避難施設の住民への周知とリスク感度を高めるための防災教育啓発活動
 - ：地域防災訓練の定期的な実施と参加
 - ・ハード面：企業・自治体の枠を超えた広域地域での緊急備蓄食料および防災物資の整備
 - ：家庭での防災時備蓄の拡充

(缶詰や乾パン、水なしトイレやカセット式ガスコンロの常備など)

⑥広域行政区域を範囲とする防災シミュレーション分析を利用した援助物資の輸送手順の明確化

⑦ＩＴ利用によるバーチャル情報伝達訓練の実施などによる緊急時対策の手順書、マニュアルなどの有効性の検証

⑧過去の歴史的史実に基づく自然災害の教訓（地質土壌検査など含む）から想定されるリスクの明確化

- ・世界的な大災害の津波・地震から教訓を得る。
- ・福井地震（昭和23年）や伊勢湾台風（昭和34年）などの過去の文献・史実から教訓を得る。

3.2 初動対策の進化

かけがえのない国民の生命・財産を自然災害から守るために、ソーシャルリスクマネジメントの考え方に基づいた減災視点に立ったハード・ソフト面での有効機能の維持が可能な初動対策が必要だと考えます。ここでは主にハード面の対策として次のような事項が挙げられる。しかしこれだけに限ったものではないことを了解いただきたい。

①緊急時での災害対策専門の広域行政区域における広域災害対策本部の設置と効率的な運営

- ・非常用電源を利用したＩＴシステム利用による国家機関との調整の効率化と意思決定のスピード化が求められる。
- ・主体は国家機関ではなく広域行政区域における広域災害対策本部が権限を有し、國家が指揮権限委譲や資金面などサポートする形態とする。

②住民の避難勧告や指示など、安全措置に係る直接の指揮権の有効性の維持

前述の広域災害対策本部をなす複数自治体からなる緊急対策体制組織において、各自治体の市町村長が災害対策基本法に基づき、住民の避難勧告・指示や、安全措置に係る指揮権の発令が有効的に機能することが求められる。

- ・緊急対策体制において停電時でも、情報伝達機能を維持可能とする蓄電システム機器などによるハード面の整備
- ・防災無線や地域公共放送システム、衛星携帯電話や衛星利用によるWeb情報伝達発信システム（メール受送信含む）などの拡充
- ・ヘリコプターなど空路利用を生かした広域行政区域における避難勧告指示など

③要介護者、高齢者など災害弱者に対する避難誘導と医療福祉施設や高齢者避難施設への搬送手段の整備

- ・一般的に想定されている火災時では水平移動避難の的確な実施と介助者と連携した避難行動の実施が有効に機能するかが重要なポイントである。
- ・しかし大津波のような高所への垂直移動を伴う高齢者および要介護者の避難が有效地に実施できるかどうか、またエレベータなどが作動しない場合を想定した車椅子や担架の移送方法についても検証が必要だと思われる。

- ④空路を想定した緊急時における防災備蓄物資の配給方法の明確化
(阪神・淡路大震災や東日本大震災の教訓を生かして陸路が交通渋滞となり緊急車両が通行できない道路状況が必ず発生することから、陸路以外の援助物資の運搬や配給方法の拡充とその機能が有効に發揮するための検証が必要であると考える)
- ⑤地域救急・診療機関の広域行政区域における救援機能の維持
- ・ 医療機器の非常用電源確保と整備
 - ・ 停電時の医療・救援情報伝達手段の確保と維持
 - ・ 医療物資の空路利用を生かした効率的な配給機能の検証確認など

3.3 涠中対策

ソーシャルリスクマネジメントの考え方に基づいた行政・企業・民間団体、国際救援組織と連携した緊急対策本部組織のもとで、減災の視点からの渦中対策の迅速・確実な実施が必要だと考える。以下に述べる渦中対策はこれに限ったものではないことを了解いただきたい。

- ①広域行政区域における緊急避難
減災を想定した要介護者、高齢者など災害弱者に対する避難誘導の優先付けによる避難実施など
- ②外出者の早期帰宅対策
企業や大規模店舗における簡易宿泊施設の開放と非常用食料や宿泊備品の拡充、徒步帰宅経路の明確化と緊急情報伝達体制の確保
- ③広域行政区域における避難施設の確保と緊急対策の運営
- ・ 限りある資源の優先的配分の調整と意思決定
 - ・ 避難施設での衣食住環境（QOL）を改善維持するための食料配給や住空間の確保（太陽エネルギーを利用した蓄電システム整備が一例として提言したい）
 - ・ 民間避難施設の提供依頼と早期活用の促進
(民間企業のオープンスペース、会議室、集会所の開放／店舗オープンスペースの開放、宗教法人などの施設開放など)
 - ・ 民間ボランティア資源の有効活用と円滑な運営管理
 - ・ 高齢者や社会的弱者への配慮した避難方法の再構築
- ④広域災害医療救急体制の拡充と進化
- ・ 空路を利用して医療物資および患者・医療従事者の搬送システムの整備
 - ・ 広域災害救急医療情報システムの整備と運用
- ⑤広域行政区域における緊急対策体制における情報伝達と共有化の確保
- ・ 緊急時の防災無線や、衛星携帯電話や衛星利用に情報伝達システムなどの維持
 - ・ 人工衛星や航空機利用による空路からの被災状況の把握と収集した情報の共有化
- ⑥海外からの国際救援隊の受け入れと広域救援活動の的確な実施
- ・ 広域行政区域における緊急対策体制のもとで国際救援組織やボランティア団体からの救援物資、医薬品、医療活動の受け入れ体制の整備と救援活動の円滑な実施

3.4 事後対策

ソーシャルリスクマネジメントの視点に立った広域行政区域において国際救援組織や国内外を問わず民間ボランティアの活用と隣接自治体とも連携した事後対策が必要であると考える。事後対策は以下に限ったものではないが、主に次のような実績的アプローチを計画、実践し運営していく必要があるものと考えられる。

①広域行政区域における震災復興体制（以下、広域復興体制と称す）の早期確立と早期復興計画の実施運営

（内閣府などの国家機関は権限委譲と資金的サポートを主体として、中央集権体制ではなく、国家機関と広域からなる自治体、企業と連携した広域復興体制による広域復興計画策定および実施運営）

②広域復興体制におけるライフラインの早期復旧（公共土木施設、上水道復旧計画策定と実施）

③広域復興体制における公共医療、教育、社会福祉、中小企業用施設復旧計画の策定
・減災を意図した非常用電源確保に向け電気自動車など家庭用、民生用蓄電システムとして電源インフラの整備

（油備蓄施設の破損とガソリンがないため救援物資輸送・配給ができなかった教訓）

④広域復興体制における公共医療、教育、社会福祉、中小企業用施設の防災・耐震対策の見直しと実施

⑤自治体庁舎、学校、病院などの危機管理マニュアルの見直しと防災対策の訓練・検証が必要

⑥広域復興体制の管理下での倒壊建物・瓦礫の排除と半壊建物・施設の安全かつ有効な再利用

⑦避難生活の長期化にともなうストレス軽減のための精神的ケア対策の拡充

（精神科医師、心理療法士、カウンセラーなどの配置や巡回による相談支援）

⑧高齢者や社会的弱者への優先的な医療支援の拡充

⑨リモートセンシング利用による広域的な道路、建物、浸水域の地理空間情報の復興体制組織との連携

⑩被災者に対する各種支援制度（住宅、雇用、生活再建支援制度）の整備と拡充

補足しておくが、RMのP D C Aの視点から前述の⑤危機管理マニュアルの見直しにあたって以下のような注意点をまとめているので、ご参考になれば幸甚です。

- a) 危機管理マニュアル作成の目的を明確にし、住民や全職員・社員に理解してもらうために啓蒙・啓発しやすい表記とする
- b) 危機時の具体的な行動手順をわかりやすく、具体的に示す
- c) 広域復興体制における指示命令系統の適用範囲の境界や役割分担を明確にする
- d) 被害状況把握と情報共有のために共通で調査すべき必要項目を策定し、共通で活用できるチェックシートなどの策定
- e) 災害発生時に関係企業や関係部署との緊急連絡体制の明確化と危機時対策の協定

を結んでおく

f) 危機管理マニュアルを常に更新する

g) 広域復興体制を仮定した定期的な訓練を実施し、初動対策の基本機能の有効性を検証しておく

3. おわりに

本論におけるソーシャルリスクマネジメントの実践的アプローチについては、亀井利明先生の「ソーシャル・リスクマネジメント理論」に基づいて、広域行政区域において危機管理の考え方を導入し、提言している具体的なアプローチを危機管理対策へ取り組み・活かしていただくことを希望してまとめたものである。

今後、想定されている首都圏直下型地震や海溝型地震に対して、ソーシャルリスクマネジメントによる広域な危機管理体制のもと過去の震災の教訓を生かし、減災視点に立って事前および初動対策の再構築の必要性がますます高まってきている。また渦中対策においては、損害影響範囲を軽減し、犠牲者ができるだけ減らし、ゼロを目指していくような、減災視点からの危機管理対策の見直し、整備を進めていくことが大切だと考えている。

最後に本論におけるアプローチが自治体、企業および家庭にあって、皆さんのリスク感度を高め、危機管理対策の有効性を高め、あらゆる自然災害に強い日本づくりのために貢献していくものと信じている。今後、これらソーシャルリスクマネジメントの実践に役立てていただき危機管理対策を磐石にしていただけることを希望し、本論のまとめの言葉としたい。

4. 参考文献

- ・亀井利明、亀井克之著「リスクマネジメント総論」増補版 2011年（同文館出版）
- ・平成23年版防災白書 2011年度 内閣府
- ・消防庁灾害対策本部125報（2011年5月） 総務省消防庁
- ・Civil Contingencies Act 2004
- ・横浜市防災計画 震災対策編（平成20年12月） 横浜市消防局
- ・静岡県地域防災計画 地震対策編（平成22年6月修正） 静岡県危機管理部
- ・防災協力イニシアティブ（平成17年1月） 外務省

（筆者は、防災管理士、企業危機管理士）

東京電力福島第1原発事故と損害賠償問題

竹本恒雄

1. 福島第1原発事故の状況

平成23年3月11日事故発生以降9か月経過したが、いまだ東日本大震災被害状況は、死者1万5,840人・行方不明者3,546人（12月5日現在）、避難者32万890万人（11月17日現在）が続いている。

特に東京電力福島第1原発事故の処理が問題となっている。

2. 事故処理の推進状況

東電は、福島第1原発事故収束工程（4月18日）を発表、以来対応しているが、東電と政府が福島第1原発事故収束の工程表（11月17日）を示し、事故処理が続いている。

福島第1原発事故収束を示した東京電力と政府の工程表		
段階	ステップ2(年内)	中期的課題(～3年)
原子炉	循環注水冷却 ・窒素充填(じゅううん)	冷温停止状態の継続
使用済み核燃料プール	熱交換器を使った循環冷却システム 達成済み	燃料の取り出し作業開始
汚染水など の抑制	本格的水処理施設検討 ・廃スラッジ等の保管・管理 地下水の汚染拡大防止 地下水遮水壁の設計・着手 飛散防止剤の散布 1号機の原子炉建屋カバー設置 原子炉建屋コンテナの検討 格納容器ガス管理システム設置 2号機のみ完了	水処理施設の設置、滞留水の処理 廃スラッジ等処理の研究 遮水壁構築 3、4号機カバーの設置 コンテナ設置作業の開始 格納容器ガス管理システム設置
モニタリング	本格的除染の検討・開始 達成済み	環境モニタリング・除染の継続
環境改善	作業員の生活・職場環境改善	
中期的課題	廃炉に向けた新工程表作成	※追加した目標

(出典・毎日新聞11月18日付)

3. 損害賠償の状況

(1) 損害賠償

事故処理は続いているが、この原発事故によって、福島・宮城・岩手を中心に地域の住民が、放射性物質の広域飛散、高濃度汚染水、土壌汚染などにより農・漁業の製品出荷停止、風評被害、計画的避難指示、屋内避難要請、健康被害などによる損害賠償が問題視されている。

(2) 責任の所在

ア. 今回の原発事故の第1次の責任は東電にあるといえるが、その責任範囲をみてみると、次の点にみられる。

・ 刑事上の責任～刑法上の犯罪性の立証（被爆傷害事件として、業務上過失致死傷

罪としてルボライターらが、東京地検特捜部に告発・7月8日)

- ・民事上の責任～損害賠償と因果関係の立証（原子力損害賠償法による損害賠償支払い要求）
- ・行政上の責任～監督官庁への報告責任等（電気事業法・労働法違反）
- ・特別法上の責任～株主代表訴訟（東電の株主42人が新旧経営陣61人に対して総額5兆5,000億の損害賠償請求を要請（11月14日））

イ. 今回の原発事故は原子力損害賠償法3条1項で

「原子炉の運転等の際、当該原子炉の運転等により原子力損害を与えたときは、当該原子炉の運転等に係る原子力事業者がその損害を賠償する責めに任ずる。ただし、その損害が異常に巨大な天災地変又は社会的動乱によって生じたものであるときは、この限りでない」

と規定されていることによって、損害賠償は東電だけでなく、国も賠償責任を負うことになる。

（3）被害補償

損害補償の経緯をみてみると、次のとおりである（12月10日現在）

- ・政府は「原子力発電事故による経済被害対策本部」および「原子力損害賠償紛争審査会」を設置（4月11日）
- ・原子力災害支援機構法の制定により、資金調達の見直しが立ち、また、原子力損害賠償紛争審査会が原子力損害の範囲の全体像を示し、中間指針を策定したことから全ての原子力損害について賠償することになった。
- ・「原子力災害被害者に対する緊急支援措置について」指針・公表（4月15日）
- ・「避難による損害への「仮払補償金」の支払について」公表（4月15日）
- ・原子力損害支援機構法を含む原子力損害賠償制度により、賠償支払い（法人・個人事業主・農業者・風評被害者等、第1回・3月11日～8月31日、第2回・9月1日～11月30日の間、請求・支払い）
- ・損害賠償状況（1回目も含め）～請求受付（個人・2万3,800件、法人・1万200件）・支払い（個人・2,500件、53億円、法人・1,210件、960億円）（12月3日現在）
- ・東電は事故後、第1原発から半径30キロ圏内で避難や屋内避難した住民に1世帯100万円（単身世帯75万円）を支払い（4月26日）
- ・精神的損害賠償を9月以降1人月額5万円に減額する方針を見直し10万円とした。避難など住環境が過酷な住民に12万円を支払う（8月・中間指針～12月5日）
- ・原子力損害賠償審査会が損害賠償請求に係る紛争を円滑・迅速・公平に紛争を解決するため原子力損害賠償法に基づく公的な紛争の解決機関として「原子力損害賠償紛争解決センター」を開設（9月1日）、申し立て受け件数81件（10月13日現在）
- ・東電による賠償支払いに時間を要する等の場合の応急対策として「平成23年原子力

事故による被害に係る緊急措置に関する法律」に基づく国の仮払金の支払請求の受付開始（9月21日）、19件受付支払手続き中（10月13日）

- ・原子力損害賠償紛争審査会が事故後に政府が避難指示を出した区域外の福島県内の被災者（約150万人）に対し、福島市など対象地域23市町村から自主避難者と自宅にとどまった人（滞在者）に一律8万円、子供（18歳以下）・妊婦は40万円を支給するとした（総額約2,160億円、12月6日）

（4）東電「緊急特別事業計画」の政府認定

東電の損害賠償計画は、次のとおりである。

- ・東電の損害規模は約20兆円、賠償額は4兆5,000億円（平成25年3月末）の巨額損失である。（「東京電力に関する経営・財務調査委員会」・報告、10月3日）
- ・東電は、平成23年4月～9月期連結決算では、賠償費用などで1兆759億円の特別損失が出て、最終損益が6,272億円となった（12月4日）
- ・原子力損害賠償法に基づいて、政府補償分1,200億円を含めた1兆109億800万円、東電1兆109億円、原子力損害賠償支援機構が8,909億円の支援を受けて対応することを東電と支援機構が提出した「緊急特別事業計画」を政府が認定し、これに基づき対応する（12月4日）

4. 教訓

東電の福島第1原発事故の損害賠償問題を事業リスクとしてとらえ、自然災害・人為的災害などによる事故が惹起することが考えられる。企業の教訓事項としての対応策は、次のとおりである。

- （1）「事業継続計画」の見直し・改訂
- （2）法務対策の推進
- （3）損害保険の活用
- （4）被害者対策の推進
- （5）株主対策の推進
- （6）取引先・金融機関等対策の推進
- （7）監督機関への対応の推進
- （8）メディア対策の推進
- （9）工場・現場等での地域対策の推進
- （10）従業員等の教育・訓練の実施等

【参考文献】

- ・竹内朗「Q&A：東日本大震災と事業継続の法務」（2011年）商事法務189ページ以下
- ・ビジネスロー・ジャーナル「特集・震災法務」（2011年6月号）レクシスネクシスジャパン17ページ以下
- ・井上薰「原発賠償の行方」（2011年）新潮新書50ページ以下
- ・毎日等一般商業新聞・関連記事

（筆者は富士火災海上保険株式会社顧問・関西大学非常勤講師）

BCM取り組みの実態を探る

平成23年12月10日

エリーパワー株式会社 内田知男

I. はじめに

1. テーマ

産業界が今回の震災の状況を踏まえ事業中断リスクに備える事業継続管理BCMにどのような取り組みを進めているか実態を探り、今後の危機管理のあり方について検討する。

2. 検討の手法

東証1部上場企業の「CSR報告書調査分析」をもとに、BCMに関する記載状況を洗い出し内容を分析(P2図表参照)。

3. CSR報告書とリスクマネジメント

GRIガイド2002 : CSR報告書は、「報告組織が持続可能な社会に向けてどのように貢献しているかを明確にし、組織自身やステークホルダにもそのことを理解しやすくなる」

ISO31000:「外部ステークホルダとどのようにコミュニケーションを図るか計画を策定し、実践することが望ましい」

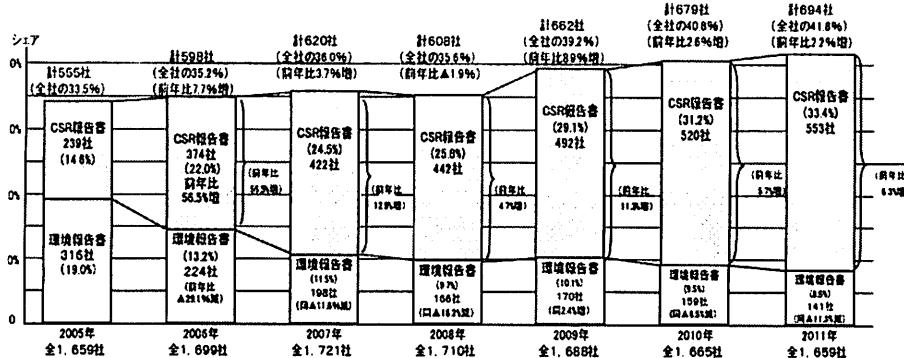


CSR報告書はリスクマネジメントにおいてステークホルダとの有効なコミュニケーションツールとして重要な役割を担う。

II. CSR報告書の発行状況

Copyright T.Uchida 2011

1. 東証1部上場企業のCSR報告書等発行状況



(出所) 銀泉リスクリューションズ株式会社調査

- (注) 1. 東証1部上場企業各社HPに基づき、毎年10月の定点調査。
- 2. 「CSR報告書」は報告書名称、CSR報告書、サステナビリティレポート、持続可能性報告書、社会・環境報告書、環境・社会報告書等を算計している。
- 3. 「環境報告書」は環境報告書、環境レポート、エコレポート等を算計している。



1. CSR報告書発行企業数 553社 シェア33.4%(東証1部1,659社)
2. 環境報告書からCSR報告書へシフト
3. 報告書全体は2009年から本格増加

III. 産業界のBCMへの取り組み

(銀泉リスクリューションズ調べ)

Copyright T.Uchida 2011

1. CSR報告書発行社うち「BCM関連記載ある企業」

2007年	2008年	2009年	2010年	2011年
46社	105社	134社	193社	175社 (+59社) (+29社) (+59社) (▲18社)

2011年新規記載企業增加 53社
2010年記載企業の脱落(*) 71社
差し引き ▲18社

(*)新型インフルエンザ記述先52社

2. 業種別BCM記載企業数並びにBCP策定済み企業数

業種	事業総括 記載	(うちBCP策定済)	
		うちBCP策定済	うちBCP策定未
化学会社	16	13	
電気機器	28	19	
機械	10	10	
食料品	11	11	
輸送用機器	6	5	
非鉄金属	6	6	
黒鉛	5	5	
ゴム製品	5	3	
石油・石炭製品	3	3	
繊維製品	2	2	
精密機器	5	4	
金属製品	3	3	
鉄鋼	1	1	
パルプ・紙	0	0	
医薬品	5	3	
その他製造	7	6	
(小計)	(111)	(94)	

業種	事業総括 記載	(社数)	
		うちBCP策定済	うちBCP策定未
建設	24	23	
商社	11	9	
金融・保険	8	8	
陸海空運	8	7	
情報通信	5	5	
電力・ガス	3	1	
不動産	2	1	
水産・農林	0	0	
サービス	1	1	
旅館	1	1	
倉庫・運輸関連	1	1	
(小計)	(64)	(57)	
合計	175	151	

(なお、12社は策定中あるいはこれから策定と表明)

BCP策定済み企業は151社

III. 産業界のBCMへの取り組み

3. BCP想定対象リスク

想定リスク(複数回答)	社数	前年比
地震	68	▲7
自然災害	28	16
新型インフルエンザ	49	▲31
事故	3	1
情報システム	2	0
火災	1	▲4



BCM対象リスクは地震が首位
自然災害リスクが大きく増加
新型インフルエンザは対応一巡

4. CSR報告書における事業継続関連記載例

(1)訓練記載の増加

昨年29社から36社へ増加



計画策定期階から組織内定着へ

(2)取引先へのBCM要請

電機、自動車等



サプライチェーンBCMの拡大

(3)国際認証規格の取得

BS25999-2取得5社記載



国際的ベンチマークの普及

III. 産業界のBCMへの取り組み

5. 東日本大震災への対応関連記載例

(1)東日本大震災関連記載

80社が東日本大震災対応を記載。

36社がBCMの備えが一定の機能を果たしたと評価。

多くの企業が今回の反省・教訓を踏まえBCMを改善と。



東日本大震災対応を
積極的に開示

(2)東日本大震災関連記載の代表例

CSR報告書での東日本大震災関連記載例		
会社名	概要	
1 花王	東日本大震災が発生し、生産、物流、販売のサプライチェーンの寸断に直面し、どの製品を優先して供給するのか、被害状況に合わせてどのような代答措置を講じながら復旧させるかなどについて、平時に鍛錬してきた事業継続計画(BCP)が確認しました。しかしながら、想定外の事象が起きたり、新たな課題が見つかることでBCPをさらに強化する必要がありました。2011年度は、震災で得た経験を活かし、東京湾北部地震を想定し、原料調達の障害対応や重要なITシステムの機能維持など災害時のサプライチェーン寸断への対応強化に取り組む予定です。	
2 日清オイリオグループ	当社は2009年に百福園直下型地震の発生を想定した事業継続計画(BCP)を策定しました。2010年度は、緊急対策本部立ち上げ訓練や安否確認システム・発動訓練など、BCPで定めた内容に則り、さまざまな訓練を実施しました。2011年3月の東日本大震災発生時は、BCP訓練で得た教訓を、迅速な復旧活動に生かすことができました。一方、BCP策定期および訓練時の想定通りにできなかった点については今後の課題として捉え、大規模地震BCPをさらに有効なものとするよう、日々取り組んでいます。	
3 住友電工	2008年度に事業継続計画(BCP)を策定し、以降定期的にリフレッシュアップを進めてきました。2011年3月に発生した東日本大震災への対応においても、BCPは一定の機能を果たしましたが、BCPで想定する被害を大幅に上回る甚大な被害をもたらした未曾有の大災害であり、十分ではなかった部分もありました。今後は、東日本大震災への対応の反省を踏まえ、BCPのリフレッシュアップを進めると同時に、実効性を確認するための実戦的な訓練・教育を進めます。また、新型インフルエンザ等感染症流行に備えたBCPの策定など、さまざまにリスクに対応できる仕組み作りにも引き続き取り組んでいきます。	

1. 期待されるBCM開示企業の増加

CSR報告書にBCMを記載する「先進的」企業は175社。

東証1部上場企業1,659社の中では、1割に過ぎないのが実情。

- ▷ BCMをはじめ自社のリスクの状況や対応について開示し、積極的にステークホルダとのコミュニケーションを図る機運が盛り上がることを期待。

2. 強固な危機管理システムの確立

(1) 内閣府 中央防災会議においてBCM策定要請(2005年)

「今後10年間でBCPを策定している企業の割合を大企業では100%を目指す」

同時に、中央防災会議は事業継続計画策定に当たり「備えの充実には多大な投資やコストを不可欠とする立場をとらず、できることから具体的な検討を進めてみること」を推奨

- ▷ 目先の投資やコストの回避・先延ばしは逆に甚大な損失を招く可能性(福島原発)

(2) 産業界の自助、共助としてのBCMの進展には、公助としてのリーダーシップが不可欠

- ▷ わが国においても、米国FEMA同様に緊急事態の対応において強力なリーダーシップを発揮しうる力量ある機能の構築・育成を図り、官民一体となった強固な危機管理システム作りが進展することを期待

(筆者はエリーパワー株式会社勤務)

ご清聴ありがとうございました



心地良い経営承継とソーシャルリスク

森 本 弘 明

初めに

多くの中小企業が経営承継を目指す時、人々はそれを成し遂げるための計画をたて、それを実行することとなるが、かなりの企業において心地良く経営承継される現実に無い。社会が複雑になり、法が複雑になり、人間関係が複雑になり、さらに公的機構が複雑になった今日、尋常の人間では経営承継が困難になってきた。それゆえ、今日では複雑化した社会における承継者と被承継者との心の問題をも時間（命）との調和のもとを考える必要がある。

そこで、ここでは多くの企業が歩んできた過程を振り返り問題点を抽出するとともに、亀井克之博士のご尽力により開催された、中小企業の事業承継日仏シンポジウムに参加させて頂き、仏蘭西における支援策の多様性と日本における長寿企業大国の現状も学び、心地良い経営承継を目指す会社の資としていただけるよう、ソーシャルリスクを会社の内と外の両面から検討してみたく思う。

起の過程

創業者は、志と夢を持ち、ある時は勇気をくじかれ、ある時は勇気づけられ、自信を無くし、自信を持ち、艱難辛苦に耐えて起業してきた。その上、経営者は、自らの努力で、自認保有能力と自認発揮能力の不足を感じつつも、お客様が増加することを志向してきた。他方、自認保有能力と自認発揮能力が最大であると信じる労働者と対峙し、経営者自身の公認発揮能力を最大にし、労働者の公認発揮能力が最大になるよう願いながら日々を過ごす。

そして、一つ一つことを成し遂げるたびに労働者と喜びを共にする。少額の資本を準備し、支出に始まりその支出額の一部が費用になり、費用を費やすことによって、保証こそ無いが収益が上がる。そして、収益が回収され、収入が生じる。この収入があって初めて支出が可能になる。この流れが一巡するまではすべての支出相当額を事前に準備する必要があり、この一巡の流れを経て初めて起業したと言えるであろう。

この段階で、経営者は自身の志と夢を実現させるべく、管理体制を整え、人を変え目的を達成しようとするが、人は変えられない、変えられるのは自分だけと気付く。その上で、人生の五計（生計・身計・家計・老計・死計）を踏まえた人生訓に学び、肉体的、精神的、社会的な健全性を保つつつ、色々な前提条件の基での経営に旅立つ。そして、起業に伴い支援を受けた多くの人々に、心より感謝しながら種々の問題に素早く対応する。

承の過程

創業者は、起業時、自身と自身の家族を犠牲にすることも多いが、通常は三年くらい

で起業の危機を脱し、離陸から通常飛行に変わる。この時に失速すると、離陸できなか
か通常飛行に変わらずそのまま低空で飛行し、次の転の過程や、結の過程に届かずに短
命で終わる。経営者自身のその一生も実に短いし、あっという間に終わるが、そのこと
に気付かない人も多いのが現実である。

創業の危機を脱した経営者は労働者に感謝し、労働者は経営者に感謝する善の循環が
起こる。若々しい人材、初々しい設備、快活に入り出する関係者、整理整頓された社屋
等すべてに活気がある状態が生み出される。この段階の経営者と労働者の多くは健康で
明るく、自信に満ちている。そして、活き活き働く経営者と労働者を見聞きしたお客様
がお客様を紹介し、感謝が人の輪を広げ、お客様が自然と増加し続ける。

このような承の過程においては、通常は経営者に余裕が生まれ、転の過程への準備を
することとなり、高度を上げた飛行機が非常に安定した飛行をするがごとく経営も安定
し、経営者も労働者も充実し、両者の自認発揮能力も公認発揮能力も高まる。新しい商
品や新しいサービスがどんどん開発され、志と夢の実現に向かう。このような会社では、
先が明るく全員の所得が上昇し、全ての人が感謝の輪に包まれ、転の過程が待っている。

転の過程

経営者と労働者の公認発揮能力が最高潮に達し、志を持ち続けた人々が、夢の実現に
向かって開発した新しい商品や新しいサービスが実を結び、ただ、我武者羅に働く。と
はいえ、危機は幾度も訪れるが、その都度、信を持った経営者と労働者で対応し解消さ
れる。準備されつつあった管理制度が徐々に整い、社内はその充実度を増し、お互いに
感謝の輪を広げ対外的な信用度も高まる。

他方、転の過程においては、成長に伴い債権と債務が急膨張する企業が多い。それが
結の過程への自然な流れになる時と、不自然な流れになる時で、命運が分かれることに
気付かない経営者と労働者がいることに注視することが肝要であろう。何事も足るを知
ることが重要であり、分不相応な対応は好ましからざる結果に結びつくやもしれない。
特に債務の膨張は連帯保証制度と相まって承継者の不安を搔き立てることとなる。

さらに、転の過程では、経営者も労働者もお互いに感謝し感謝され、お互いを支援し
支援され、自律した人々により成り立つ、支援沸騰社会が実現することが多い。人々は
経験を積み、設備も最新鋭の物が多数整い、社内は整然と整備され、整理・整頓・清
掃・清潔・儀が全社に行き渡り、見るからに素晴らしい会社が誕生し、やることの多く
が幸運を呼び込むことが多い。

結の過程

経験豊かな人々、熟練者に使用される使い慣れた設備がそこにある。ただ、そこでは、
今だけ、自社だけ、お金だけという考えが経営者にも労働者にも蔓延する危機の芽が衆
人にみられるようになる。充実の中の澱みが社内に散見されることも多い。社内に社の
歴史があらゆる場面で表現され、時の流れが感じられる。社内に人の命や物及び会社の
寿命の有限性を意識する行動が目立ち始める。

充実した時間が無限から有限に転じた会社では、現状否定、革新が叫ばれる。会社の内では、自律より、国家その他の公の支援に頼る会社になりたいと考え、その欲求が公の財政を圧迫する。他方会社の外では、施策と銘打った公の行動が公を肥大させ、さらに、公の財政を圧迫する。高齢化した社会で、老人労働と介護の休暇等を会社負担で乗り切ろうとする国家と、支援を公に求める荒みの中の会社がそこにある。

会社の外では、世界中の状況が悪化し、人と物に澁みが生じる。欧米流の三文字の意味不明の単語が日々充满し、学ばねば、探さねば、求めねばとホームページの上で踊る毎日が続く。生活する為と夫婦で働き、今だけ、自分だけ、お金だけを求め、夫や、妻や、子供と別れて暮らす悲哀を、今や解決するすべを持たない会社がそこにある。約75%の会社が欠損を出す時代に税と社会保険料を早急に増加させようとする歪んだ社会に会社が存在する。

決の過程

決の過程では、働きに勤いた経営者と労働者が、電子時代を踏まえ、今一度、女も男も家族みんなが自宅で働き、いつも近くにいる社会を実現しようとする。みんな一緒に仲良く、なにかあれば走っていける範囲で、働き遊ぶ社会が実現することを目指し、家族の笑顔が一日中傍で見られる時代を夢見て、ここで、被承継者は自身に残された時間に気付き、経営承継を決意する。

子供は親の言うことは聞かないが、親のすることはそのとおりにする。経営承継に悩まれる皆様の会社で、その社長様の行動が、その奥様の行動が、そのご令嬢ご令息の行動が、経営承継の妨げになるのではと思われる行為が散見される。このような場合、一度、こうすれば絶対に経営承継することが不可能であろうと思われる行為を抽出し、その行為を被承継者も、承継者もしないように工夫することが大切であろう。

このような状況下では、今までの行き掛かりにとらわれず、しがらみという呪縛をとき、承継者は思いきった創造力を發揮したい。被承継者の教えはいくら受けてもいいが、そのことにのめり込みず、自由奔放な若さを保ち、無用な情報に惑わされず、極わずかな力で動作する頭脳に配慮し、必須の情報だけを処理し、あくなき好奇心と初々しい感性を持ち、知的能力たる分別力と創造力を拮抗させ触発したい。

移の過程

ただ、現実の被承継者、承継者には、心地良い経営承継を目指して行動するが、こうすれば絶対に経営承継することが不可能であろうと思われる行為が散見される。移の過程で一番大切なことは、経営承継と相続は全く異なることだと認識しつつ、被承継者も承継者も経営承継してもらえることに感謝し、経営承継させてもらえることに感謝することである。そこでは、感謝の輪が広がり、きっと良い結果が得られる。

移の過程では、伝統とは革新の連続であると心得、現状を肯定しながら荒みを社内より取り除くことを必要とする。そのために承継者は、目標を明確にし、達成時点から今を見る習慣を身につけ、達成するため今この瞬間に何をなすべきかを明確にすることが

必要になる。

被承継者に学び、覚悟をし、いつ誰から何を承継するのか、手順を考え、社員みんなを味方にして社風に新風を吹き込み具体的に行動する事が必要になる。

ここでは、一生が短いことを知って、人生観を新たにして過去をすべて生かし、人生計画を具体的に立てたうえで行動計画を明確にし、自分と人を育て、周りの人に夢を持たせることが必要になる。今一度、社内の人々の志を確認し、同じ目標に向かって進むことが大切になってくる。そのためには、利害関係者の話をよく聞き、よく聴き、さらによく訊くことが重要になり、この心がけがまた感謝の輪を広げることとなるに違いない。

結びに

これらの過程を考え、今日の経営承継を取り巻くソーシャルリスクを固有の会社の内で、より具体化し、調査確認・評価分析し、処理手段を選択し組み合わせて、心地良い経営承継を目指すことが重要であろう。その上で、さらに具体的に、そのリスクにより惹起される損害による犠牲と、リスクの存在による不安を除去するための犠牲を最少にし、合理的に処理することが必要である。

他方、目を会社の外に転じるとき、働いた人が恵まれ、年金や生活保護費を生きるために必要な最低限の給付に抑える社会の実現が待たれる。そのためには複雑性の制御された、徴税して給付することのない、税一本ですべてが解決される（マイナスの税も踏まえて）全分野で単純化された社会の構築が待たれる。欧米に学ぶとともに、1500年も続く長寿企業を育んできた我が国は「逝きし世の面影」の世界にある社会の実現が待たれる。

このような社会になって初めて心地良い経営承継の実現される可能性が高まる。アドラー心理学にあるように、相続争いにみられる如く、人々は、賞賛を求め・注目を集め・権力闘争を始め・無視し・復讐する・それも叶わぬと無気力になる過程を歩む。日々の行動が選択の連続であることに鑑み、移の過程にある会社は、対応する時間を切の良い100日くらいに限り、今日一日を大切に生き、迷わぬことが肝要である。

与えるか奪うかの管理社会から脱し、与え与えられる支援社会がこれからの時代に求められる。そこでは、承継者が高い目標を掲げ、周りの人々を管理し、人々が管理される社会でなく、人々を支援し、人々に支援される社会になる。支援し支援され、人を信ずる単純化社会のもと、十分にソーシャルリスクを認識する時、支援沸騰社会が訪れ、心地良い経営承継が実現されることとなる。

参考文献

- ・亀井克之『リスクマネジメントの基礎理論と事例』(2011年) 関西大学出版部
- ・亀井利明『リスクマネジメントの理論と実務』(1980年) ダイヤモンド社
- ・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・リスクマネジメント学会

- ・館岡康雄「利他性の経済学」(2011年) 新曜社
- ・野田俊作「続アドラー心理学」(2000年) アニマ2001
- ・渡辺京二「逝きし世の面影」(2011年) 平凡社ライブラリー

(筆者は森本弘明税理士事務所、税理士)

〈書評〉

山村武彦「防災・危機管理の再点検」

平成24年1月（金融財政事情研究会）

東日本大震災は広域複合大災害で、これによって、日本人は本来の日本人に目覚めたと著者は指摘している。それは被災地、避難場所、仮設住宅などでの近隣住民同士の助け合いや、全国から集まった多くのボランティアの活動等によって明らかである。

本書は防災・危機管理の再点検とBCPの見直し、企業における防災・危機管理の再点検、行政における防災・危機管理の再点検、進化するBCPなどに論及しており、非常に良くまとまった解説がなされている。とりわけBCPの見直し論や地震災害の被害想定論はユニークで、教えられるところが多い。

(編集部)

管理責任を評価する際の「開かずの扉」

山 田 秀 樹

はじめに

管理責任といえども、それが措置・対処責任なのか、予防機能を求められているのか多くの場合明確に見えてきません。そのことが、不公平感をかもし出し組織に対する不信感として芽生えるのです。まるでボディーブローのように信頼関係が序々に崩れ組織を浸蝕しひいては士気の低下を招いている現実が今日まで内在されたままになっています。この組織管理における「開かずの扉」を何とか開きリスクマネージメント推進の突破口とすることが重要と考えます。

1. 問題発生と責任の所在

管理上、過去の直接・間接の問題の発生について考えてみると、次の三つに区分できるのではないかと思います。

先ず一つ目は、既に発生した公開された大きな事案であって、誰が対応しても要は押さえきれない、拡大を防ぐことができない種類のものです。

二つ目は、事案の内容・性格として管理者の能力・力量によって早期に、あるいは拡大させずに収束できる出来事です。

三つは現状では今取り上げるべきものでない事案を掘り起こし管理者の能力評価を得ようとする事項です。

ここで責任の所在について目を向けると、一つ目については、衆目の中でしっかりと事案対応をしていくことで、管理者としての客観的な評価がなされることでしょう。二つ目については、まさに管理者の実力を問われる正面切っての対応が望まれるケースです。

問題は二つ目と三つ目の区分の線引きです。要は、ここで管理能力の評価を得たいという「色気」が漂うことによって、マッチポンプの対応が往々にして見られるからです。また、これらの立場において取り上げられたものは、軽々に無視することもできず、収束の成果を何らかの形で示すこととなってくるのです。

管理体制（管理者）の評価を上げるためにには、前体制（前任者）否定とマッチポンプで動くというのが一番分かりやすい構図です。つまり、今の事案の発生は、自分の着任前からの懸案であって、新しく赴任した自分自身の責任ではないとするものです。そして新たに発生した事案を確たる見通しが立った上で針小棒大に構えて、無難な解決に導くという構図が一番落ち着くのです。

2. 組織としての対応

富士山のように大きな裾野があって高い山頂を形成しているように、何もないところからの突発事案というものは存在しません。

問題となる事案や、いわゆる不祥事というものは既に何らかの形で発生しているのであって、現時点で発覚していないだけであることを管理者は認識しなくてはなりません。組織としてはコンプライアンス面から、事案について一定のペナルティーを適用することで安心感を持ちます。まさに公平感の演出をやってのけるわけです。しかし、基準そのものが組織の将来を見据えた内容なのか、管理者の努力の正当評価に触れたもののかということが重要になってきます。

組織におけるコンプライアンス部門としては、次の二点を検討していくことが必須です。

先ずは、事案発生の土壌は組織の経験・経緯などが作ってきたのではないかという危惧です。全国に出先機関、支社、支店、営業所などをもって展開している組織・企業においては、必ずといっていいほど地域格差があり、序列ができてしまうという隘路があります。これが士気に影響していることは否定できません。

いわゆる「安全パイ」と「警戒・危険パイ」といわれる所属への配置によって将来が見えたり、見えなくなったりするのです。となればこれは組織的対応を求められる事項となり、まさに開かずの扉をどのように開くかという「解錠」の問題となります。

次に管理上の問題が上げられます。これについては管理者自身の能力の是非も論議されたいでしょう。管理者の真の能力についての総合的評価を進めることはいうまでもありませんが、今の時勢は決して乱世ではないので、平時における管理者の能力評価でしかないということが問題です。本来の危機管理能力については、組織そのものも個人も心身ともに未経験・未査定の状態にあるからです。能力を計る物差し自体がないということで、危機管理意識に欠けているという認識から評価をスタートさせなくてはなりません。

3. 将来のあるべき姿

先ずは新しい感覚で組織管理を推進していく必要があります。「そうはいっても」という旧態依然とした構造から脱却しなくてはなりません。そうでなくては、まさに三歩進んで二歩下がるではなく、一歩進んで二歩下がる構造となり、いくら頑張っても一步づつ後退していくことになりかねないです。

そのためにはコンプライアンス組織の実力向上が喫緊の課題です。管理者の在任期間という縦割りの評価だけでは用を為しません。ご意見番として組織全体にどのような構図でにらみをきかせるかが重要です。報告ルートに頼らない広角的な情報収集を行う力量のある人材の配置も必要になってくるでしょう。いわゆる虎の威を借りて動く直下方式についてもシステム化が図られなくてはなりません。

組織再生への道筋は基本に戻るということがスタートです。人間本来の生き方を求めて自分の能力を最大限發揮し社会貢献するという崇高な意識と生活が求められます。組織における人材の育成、すなわち真に「組織（会社）を愛する心」をもった人材を組織自身によって育てるというところに力点を置く決断を今迫られているのではないですか。

まとめに当たって

業務推進の成功・不成功について決して「時の運」として片付けさせる組織になってはいけません。また組織を構成する個々人がその雰囲気の漂う構成員になってはいけません。管理責任が不透明な状態では士気の低下は確実に進行・浸透していきます。

組織構成員の意識・イメージはたやすく変わるものではありません。構成員の不利益を被ったという「被害者の感覚」は、例え理解ある管理者が配置されたとしても数年で改善できないことを管理者は心すべきです。

「心ある組織、管理者とは何か」という素直な問いに答えられれば、その現実をもつてすばらしい管理が実践できるでしょう。

(富国生命保険相互会社参与、元大阪府警、企業危機管理士)

〈書評〉

仁木一彦『図解 ひとめでわかるリスクマネジメント』(第2版)

2012年2月 (東洋経済新報社)

リスクマネジメントや危機管理に関する本が巷に氾濫し、良い本を選ぶのが一苦労である。しかし「やさしい」「内容がある」「実際に役立つ」ものを一冊だけあげるとすれば、上記の本である。著者は大変博学な公認会計士で、RM全般をユニークな筆致で分かりやすく解説している。本書でのBCPやグループ・リスクマネジメントの解説は大変参考になる。また、抜け目なくISO3100にも触れ、万全を期している。

(編集部)

東日本大震災の復興とSRM

—復興元年に寄せて—

江 尻 行 男

はじめに

復興予算が出来上がり、復興特区も制度化され、震災から2年目の今年はいよいよ本格的な復興の始まる年となる。昨年は仮設住宅の建設と入居およびガレキの一次処理作業が主として行われたが、今年は復興開始に当る「復興元年」である。ところで復興には概ね生活と地域ならびに産業に関わる復興が想定されるが、復興プログラムに被災地東北の将来の発展を展望することが先ずもって重要である。そのために様々な復興プランや提言の中には、これを一つの機会として東北の将来像的なもの、改革的なものが多い¹⁾。そしてそれを実現ないし推進するための仕組みづくりも大きな復興の論点となっているものがみられる²⁾。そこで本稿では主としてリスクマネジメント(RM)、特にSRM(ソーシャル・リスクマネジメント)の観点から復興について一応概観してみよう³⁾。

1. 原発事故とSRM

朝日新聞の読者アンケートによれば、復興で重要なもののトップは原発の収束と除染であった⁴⁾。原発事故の収束がなければ復興はない、と言われる程このリスクは社会化し、深刻化している。復興における最も大きなリスク(すなわち復興リスク)であり、世界からも注目されているリスクである。加えて放射能の飛散に伴い福島の人々の生活、産業、教育等が大きな影響を受け、風評などの二次的なものも含め放射能リスクの発生となっている。

政府および東京電力は、先ず原発の収束と巻き散らかされた放射能の除染に勢力を費やすべきであり、これらの対応がスムーズに行われないことには復興など考えられない。他の被災県とは全く事情を異にしている。

元々、リスクマネジメント体制が不十分であったための事故(すなわち人災)であったにもかかわらず、政府も東京電力も誠意のない無責任な対応ばかりしていた⁵⁾。昨年

1) 河北新報社の提言によれば、東北の自立的復興を目指すものとして、(1)「安全安心のまちづくり」(①高台移住の促進・定着、②地域の産業を担う人材育成、③新たな「共助」の仕組みづくり)、(2)「新しい産業、システムの創生」(④世界に誇る三陸の水産業振興、⑤仙台平野の先進的な農業再生、⑥地域に密着した再生可能なエネルギー戦略、⑦世界に先駆けた減災産業の集積、⑧地域再生ビジネスの創出、(3)「東北の連帯」(⑨自立的復興へ東北再生共同体の創設、⑩東北共同復興債による資金調達、⑪交通・物流ネットワークの強化)、など3分野11項目の提言を行っている。(河北新報、2012年1月1日)

2) 前掲河北新報

3) SRMについては亀井利明博士「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年、による

4) 朝日新聞、2012年1月1日

5) 補償金に関する東電の難解な損害賠償請求書の問題など

12月に政府が「冷温停止」状態に入ったと宣言して地元からひんしゅくを買ったり、中間貯蔵施設の設置場所も決まらない、除染作業も未だ本格的ではない、など何一つ進展していない。廃炉には約40年間要するとされるが、具体的復興にはなお道遠しというのが実情である。

2. 復興資金をめぐるSRM

復興には多額の資金が、しかも長期的に必要である。そしてその多くが国の予算で賄われる。政府はようやく12月に第三次補正予算が決まり、執行に入った。二次補正よりも大型だが、まだ不足である。新年度予算案も全体からみればそれ程多くない。東日本大震災自体が風化現象をおこしつつある今日であるが、復興予算の縮小は避けたいところである。

ところで国ベースだけでなく被災地の自治体ベースの復興資金も厳しい状態にあり、末端ないし細部まで行き渡らず、後回しになる状況もみられる。そこで地元の河北新報社による東北復興に関する提言の中には、東北6県により「東北再生機構」なるものを新設し、「東北共同復興債」を起債し、これを復興財源の一つにしようとする提案が見られる⁶⁾。「東北再生機構」は東北の自立的復興を目指して「東北再生共同体」の創設とともに復興推進機構の一つである。資金調達機能とともに産業の経営面や誘致機能ももつ組織である。具体的創設スケジュールはみられないものの期待はされよう。

被災者の中には二重ローンに苦しむ者も多い。震災前の借入れ金の返済と震災後の事業再生資金の返済とで返済額が増え、返済リスクを負っている。政府はこの問題を買い上げ機関をつくって対応するとしているが、民間金融機関との買い上げ価格で折り合いがつかないケースが多く、二重ローン問題が復興の障害（復興リスク）にもなっている。

銀行などの金融機関による、いわば低金利の復興融資が盛んである。また、投資面でも出資と寄付を併せた変則的なオーナー制度⁷⁾が開発され、復興資金調達システムとしてばかりでなく、商工業者の復興へのモチベーションを高めている。

3. 復興の推進機関をめぐるSRM

復興の推進をめぐる政府ならびに政治家はリーダーシップの欠如、意思決定の不十分さ、さらに復興への薄い責任感などにより、大きな期待が持てなくなっている。それは2月から新しく設置される復興推進の専門機関である「復興庁」の取り扱いをみても明らかである。東北3県の主要都市には下部組織である復興局を置き、さらに被災現場8ヶ所には支所を置くとされているが、何故本庁をたとえば被災地域の宮城県の仙台に置かないのか、疑問というより不思議である。復興庁の本庁は被災地に近い場所に設置するべきである。現場を肌で知り、生の情報を収集、整理し、早い意思決定をすべく復興の責任と権限を付与すべきではないのか。またしても中央と地方（現場）という流れ

6) 前掲河北新報社の提言

7) 寄付金と出資金を各々5000円とし、併せて1万円を1口の出資金とするもので、石巻市の合同会社「OH!ガツ」が著名。

(構図)となってしまう。

一方東北では前述のような自立的復興を目指して、その推進機関としては主として広域行政組織である「東北再生共同体」と「東北再生機構」の2つの組織の創設が提案されている。東北の自立的復興精神のもと大震災をプラスに転換して東北の復興と発展を責任あるものとして、前述の河北新報社の提案によるこの2つの復興推進組織は期待できる。ただ具体的な組織形成その他の課題も詰める必要があろう。

4. 復興をめぐる失業者とSRM

今時の大震災では多くの人が失業、解雇および事業の倒産に追い込まれ、約15万人の人が失業状態となった。10ヶ月後の今日でもなお12万人の失業者がいると言われる。多くの人が働きたいと思っても思うような条件の求人はない。一時的なガレキの処理作業や交通整理などはあるが、人々は働かないで雇用保険による失業給付金（月に約12～15万円）と保証金、見舞金などを生活の収入源として得ている者が多い。毎日が日曜日状態で、パチンコなどで時間を費やしている。働く意欲がなく生活不活病の者もいるし、求人はあってもミスマッチも多いといわれる⁸⁾。本格的な復興に向かって、地元の担い手となるべき人がこれでよいのか、これも一つの復興リスクである。

この状態を脱するには、（1）働く意欲の復活のため雇用保険の失業給付延長のカット（1月頃からカットが始まる）（2）産業の復興に目途をつけることや復興特需により外部からの産業進出あるいは新産業の創設による雇用機会の拡大化、および（3）誠意ある雇用のマッチング機会の提供と転職のための職業教育・訓練などが必要である。

5. 高台移住をめぐるSRM

高台に居住地を移せば安全・安心だ、という高台移住論が盛んであり、また定着しそうである。成る程、津波に対しては浜や海岸近くよりも安全である。しかし高台に移住しても地震や台風、洪水、土砂などによる自然災害によるリスク発生の可能性は残る。仮に津波に対する場合でも、例えば浜の漁師は海の近くで毎日海を観察するのが日課であり、生きがいであり、まさに習慣化している。漁具の運搬や出船も近くの方がよい。生活と仕事場は場所的に一体化してこそ力量を発揮できる。現に北海道の奥尻島の漁師は高台移住をしてもやはり海の近くに戻っている。

高台移住にはこのようなジレンマがある。生活スタイルや漁業スタイルを変えなければ高台移住は難しい。それよりはいざという時のために防災や津波避難訓練、備蓄、日頃の絆形成などが必要であり、5分で逃げる訓練などが重要ではないのか。現に今回の津波でもある小さな浜では日頃の防災訓練が実り、人的被害はほとんどなかった。（石巻方面の小湊浜）やたらと高い防波堤や防潮堤の建設を含め、ハード面の整備も重要であるが、ソフト面のコントロールが重要視されるべきである。

8) 石巻市役所の担当者とのヒアリングより（2011年12月16日）。

6. 「共助」をめぐるSRM

今時の災害支援で大きな役割を果たし、その後の教訓となったものとして「共助」の重要性がある。ボランティアによる活動や救援物資の供給、寄付活動などもそうであるが、内外からの行政レベルや産業界からの支援は今後の復興にも大きな役割を発揮するものであり、復興リスクマネジメントの一つである。

これら共助の関係性は大震災という悲惨性や復興への強い願いなどが一種の共感を呼び、スローガンとして「絆」とも呼ばれ、日本だけでなく世界から支援の手が差し伸べられたことは記憶に新しいし、現在も継続されている。災害時や復興時の共助あるいは絆は価値ある機能、役割として社会的資本を形成するまでになっている。

東北地方は元来、域内での絆は強いと言われているが、域外との連携を一層強める必要がある。自治体間で相互支援（支援物資、職員の派遣等々）を行う、「ペアリング」は2008年、中国の四川大地震の時中国政府が実践したもので復興に大いに貢献した。地域の各々の特性を補完する関係として沿岸部と山間部、太平洋側と日本海側、都市部と地方などのペアリングが考えられよう。今回活躍した「関西広域連合」の7府県はカウターパート方式で、担当する県を決めて岩手、宮城、福島を支援した。自治体間による共助の仕組みづくり、絆づくりは復興の推進には重要であり、その具体化が急がれる。

企業等の場合も同様である。同業者への生産委託（水産加工会社や製造メーカーなどの生産委託が目立った）、他の域外の漁港で魚の水揚げをするなど、民間レベルでの共助の活用やその仕組みづくりも重要である。

7. おわりに

以上、SRMの観点から6つの復興に関わるポイント（論点）について取り急ぎ観てきたが、いずれも生活、地域そして産業面に各々が関係する事柄である。言うまでもなく復興にはまだ大きな重要なテーマが見られる。特に東北の将来に関するものは重要と考えられる。このことについてはこの復興を機に議論が百出するかもしれない。

（筆者は東北福祉大学教授）

家庭リスクマネジメントの意義と展望

赤 堀 勝 彦

1. はじめに

雇用形態の多様化・雇用の流動化・実力主義賃金制度の導入などに伴い、会社や国に生活設計のすべてを任せることをせず、精神的・経済的自立をし、自分で自分の生活設計を作り、長い老後も基本的に自立型生活設計を立てて準備する時代となってきた。

また、平均寿命は延びる一方であり、高齢化が進む中で、退職後の長い時間をいかに過ごしていくかも大きなテーマになっている。さらに、高齢化の進展は老後生活保障への不安を増加させる一方、自助努力の強化が強いられ家庭管理に新たなリスクを生じさせていく。家庭を取り巻く環境の変化は、従来の家庭管理の範囲を超えた多種多様なリスクを家庭にもたらしているが、家庭におけるリスクの多様化、複雑化に対応するためには、リスク理論を導入した科学的・合理的な家庭リスクマネジメントの導入が必要不可欠と考える。

本稿は、現代社会における家庭リスクマネジメントの意義とライフステージにおける家庭リスクマネジメントの展開等に関して考察することとする¹⁾。

2. 家庭リスクマネジメントの意義

(1) 家庭リスクマネジメントの重要性

家庭リスクマネジメントは、火災²⁾・爆発、自然災害、交通事故³⁾、中毒、傷害・病気などの日常生活における不確実な事故とともに、就職、結婚、出産、子どもの教育、住宅取得などのライフサイクルにおける出来事⁴⁾をもリスクとして捉え、それらのリスクを総合的に管理するものである。また、間接金融から直接金融への流れのなかで、個人が自己責任で金融商品や金融機関を選択していかねばならなくなっている。しかし自己責任で自分の生活設計やファイナンシャル・プランを立てるためには、適格なFP（ファイナンシャル・プランナー）の選択も家庭リスクマネジメント上の重要課題となる。さらにリスク・ファイナンスの問題だけでなく、肉体的、精神的な健康管理と心の癒しの問題⁵⁾も家庭リスクマネジメントにおいて対応すべきリスクと考える。

1) 本稿は、拙著「ライフキャリア・デザイン」（三光、2011年）の第4章「家庭リスクマネジメント」（193～212頁）を基に、最新の情報をもとに記述したものである。

2) 消防庁の調べによると、2010年の全国出火件数は、46,574件、死者1,734人、負傷者7,282人となっている。これは、1日に約128件、11分に1件の割合で火災が発生し、1日に4.8人が死亡、20.0人が負傷したことになる（消防庁「平成22年（1月～12月）における火災の概要」（2011年4月28日））。

3) 警察庁の調べによると、2010年の全国交通事故発生件数は、725,773件、死者4,863人、負傷者896,208人となっている。これは、1日に約1,988件の交通事故が発生し、1日に13.32人が死亡、2,455人が負傷したことになる（警察庁交通局「平成22年中の交通事故の発生状況について」（2011年2月24日））。

4) ライフスタイルに大きな影響を与える出来事をライフイベントというが、具体的には就職、結婚、出産、子どもの教育、住宅取得のほかに転職、独立、事業経営、老後、介護、相続など様々なライフイベントをリスクとして捉えることができる。

5) 亀井利明「企業危機管理と家庭危機管理の展開」110頁（危機管理総合研究所、2002年）。

従来、リスクマネジメントの手法は、主として企業の商品などの損害をカバーするために広く利用されてきたが、最近は、一般の家庭においてもそのニーズが増えてきている。背景には、高齢化問題、家族の変化の問題⁶⁾、住宅問題、年金問題⁷⁾、環境問題⁸⁾、教育費の上昇、認知症や寝たきり老人の介護問題⁹⁾、など家庭を取り巻く環境が大きく変わってきたことが挙げられるが、こうした家庭環境から発生するリスクについても十分認識することが必要となる。すなわち、これらに対応する家庭リスクマネジメントも重要性を増してきている。

(2) 家庭リスクマネジメントの特徴

家庭リスクマネジメントは、家庭管理の特別の問題を取り扱うことを意味したものではない。それは、家族の自己実現、すなわち家庭管理目的を達成するために社会科学的手法としてのリスクマネジメントを家庭管理に応用したものである。個々の家庭における共通の目的は、生命の維持・創造・幸福の増進・人類の福祉増進・生活の価値の擁護などであり、一言でいえば家族・個人の自己実現である。こうした家族の共通の目的を実現するために家庭リスクマネジメントが策定される¹⁰⁾。また、企業リスクマネジメントとは異なり、リスクというものをはっきりと金銭的あるいは財務的に捉えることを意図的に避け、ごく常識的・人間的・感覚的な不利益への対応を内容としなければならないところが多分にある¹¹⁾といえる。充実した家庭生活は、家族の健康・心の満足・経済的保障が満たされてはじめて実現するものであるが、これらを阻害する偶然な出来事が

6) 我々の生活は家族を基盤に営まれているが、その家族が現在、大きく変化しつつある。その変化の第1は、核家族化であると同時に少子化が進むことにより、平均世帯員数は低下の傾向にあること、第2は、家族機能の弱体化という点であること、第3は、家族構成員間の求心力の衰えがみられることがある（水島一也「生活設計」13～14頁（千倉書房、1996年））。

7) 日本の公的年金制度は、現役世代から退職世代を養う世代間扶養であるため、勤労世代が減り、高齢者が増えれば、負担と給付のバランスが崩れ、年金の不足が生じることになる。これは、若年層において重大な問題であり、自助努力による年金の獲得を積極的に行っていく必要がある。

8) 地球温暖化や廃棄物処理、土壤汚染問題など、様々な環境問題の深刻化や顕在化により、企業および家庭・個人を取り巻く環境リスクは益々増大している（拙稿「企業の環境リスクマネジメントと環境保険について」『保険学雑誌』585号17頁（日本保険学会、2004年））。

9) 厚生労働省の「平成21年度介護保険事業状況報告（年報）」（2011年6月29日）によれば、2010年3月末時点での要介護認定者数は前年度比17.3万人（3.7%）増の484.6万人で、介護保険制度創設以降で最多となっている。その内、要支援が125.2万人、要介護が359.4万人である。

（<http://www.mhlw.go.jp/topics/kaigo/osirase/jigyo/09/index.html>）。

なお、一般に介護の問題は、施設のようなハードの問題だけでなく、介護を行う人間の問題が大きな位置を占めている。わが国の場合、高齢者の親とその子どもが同居している割合が欧米諸国と比べて現時点では際立って高く、そのため高齢者の在宅介護などで、家族にかかる負担、特に女性の負担が大きい（石名坂邦昭「ファミリーリスク・マネジメントと保険」77頁（白桃書房、1999年））。

10) 石名坂・前掲注9) 28～30頁。なお、家庭リスクマネジメントは、ファミリー・リスクマネジメント（Family Risk Management）とも呼ばれている。また、ファミリー・リスクマネジメントに類似したものにパーソナル・リスクマネジメント（Personal Risk Management: PRM）がある。パーソナル・リスクマネジメントについては、拙稿「老後のパーソナル・リスクマネジメント」（『実践危機管理』第22号 31～35頁参照）。

11) 大城祐二「家計のリスクマネジメント」亀井利明編「保険とリスクマネジメントの理論」159頁（法律文化社、1992年）。

リスクである。すなわち、自分や家族が思い描く生活設計をゆがめる要因であれば、経済的な損失を伴うものでなくとも、リスクと考えられるのである¹²⁾。

以上のように、家庭リスクの要因は各個人・家庭によって様々であり、個別性が強いリスクといえる。以下の表は、家庭リスクマネジメントと企業リスクマネジメントの特徴を比較したものである。

(表) 家庭リスクマネジメントと企業リスクマネジメントの比較

項目	家庭	企業
	家庭リスクマネジメント	企業リスクマネジメント
対象とするリスク	経済的リスクの種類は限定されるが、経済外的リスクを除外しにくい	経済的リスクが多様になるが、経済外的リスクは除外しやすい
組織の目的との関係	組織の目的が多元的でそれぞれの家庭による較差が生じやすい	組織の目的が利潤に絞り込まれているので、それぞれの企業による較差が生じにくい
リスクマネジメントの5段階のプロセスの実行	実行しにくい	実行しやすい
リスクマネジメントの体制作り	作りにくい	作りやすい
必要な情報の入手、蓄積	入手、蓄積は難しく専門家の利用が不可欠である	リスクマネジメント部門、リスクマネジャーを置くことによって可能となる
リスク処理技術の選択の幅	限定される	限定されない
リスク処理コストの最終負担	コストの移転は不可能である	製品価格等に伝嫁しコストを移転できる
社会保障制度や政策への依存	大きい	比較的小さい

出所：日本ファイナンシャル・プランナーズ協会編『リスクと保険』13頁（日本ファイナンシャル・プランナーズ協会、2005年）をもとに作成（著者一部修正）。

3. ライフステージにおける家庭リスクマネジメントの展開

(1) 家族形成期のリスクマネジメント

家族形成期は、世帯主の年齢としては20歳代後半から30歳代前半ぐらいまでをいう。家族形成期において考慮すべきリスクの1つに世帯主の死亡が挙げられる。この期の家族は経済的に確立されておらず、世帯主の事故はその家庭の存続にも影響を及ぼす。したがって、この場合、家族への影響を考慮して死亡保障を最優先すべきと考える。基本的には世帯主死亡の場合の遺族生活資金を準備することになる。また、30歳代前後の死亡原因は自殺を除けば、不慮の事故やがん（悪性新生物）の占める割合が高くなっている¹³⁾。不慮の事故やがんで死亡する者が多いということは、不慮の事故やがんで入院・通院する者はその何倍もいるということであり、傷害や病気による入院・通院に対するリスクマネジメントが必要になる。一般的なリスク移転策としては、生命保険や傷害保

12) 赤堀勝彦「リスクマネジメントと保険の基礎」50頁（経済法令研究会、2003年）。

13) 厚生労働省「平成22年人口動態統計（確定数）の概況」（2011年12月1日）によれば、25～29歳の死因の1位は自殺で、2位は不慮の事故、3位はがん（悪性新生物）となっており、また、30～34歳の死因の1位は自殺、2位はがん、3位は不慮の事故となっている。

險および医療保険を利用するすることが有効な手段となり得る。ただし、過度な保険利用は家計の可処分所得の硬直化を招きかねないということであり、家庭リスクマネジメントの保険利用については十分に考慮した上で実施することが重要である¹⁴⁾。

(2) 家族成長期のリスクマネジメント

家族成長期は、世帯主の年齢としては30歳代後半から40歳代前半ぐらいまでをいう。家族成長期においては、末子がすでに誕生しているケースが多く、また、この時期は子どもの教育費に加え、住宅ローンの返済など経済的な負担が最も大きくなるため、世帯主が死亡した場合の遺族生活保障がます必要になる。しかし、この世代の大部分は遺族生活保障のための生命保険はすでに加入しているため、現在加入している生命保険の見直しが中心になる。また、30歳代後半の死亡原因は、自殺を除けば、がんや心疾患の占める割合が高くなっている¹⁵⁾。したがって、リスク移転策としては、がんなどに重点をおいた医療保障が有効となる。

さらに、40歳代になると3大生活習慣病が全死因の半分近くを占めるようになる。しかしながら、リスクマネジメントの面では、世帯主が死亡した場合に必要になる遺族生活資金が子どもの成長に伴い年々遞減していくので、遺族生活資金の必要保障額は末子の誕生をピークに減少する。また、住宅ローンを支払っている場合は、団体信用生命保険の死亡保障が住宅購入と同時に加算されているので、40歳代は死亡リスクに対する保障額の見直しが必要な時期といえる。一方40歳代で3大生活習慣病になった場合、長期間の入院生活になることも想定される。したがって、入院によって収入が減少したり、途絶えたりした場合に備えるため、3大生活習慣病に重点をおいた生前給付型の医療保障を準備することが有効な手段となる。

(3) 家族成熟期のリスクマネジメント

家族成熟期は、世帯主の年齢としては40歳代後半から50歳代ぐらいまでをいう。家族成熟期においては、長生きリスク、すなわち、老後生活資金¹⁶⁾についても対策を立てる必要がある。老後生活資金は、公的年金などの社会保障、企業年金や定年退職金などの企業保障、預貯金や個人年金などの自助努力の組合せで賄うものである。

また、この世代は、家族中心の生活設計から夫婦中心の生活設計へ、生命保険でいうならば万一の生活保障から老後の生活保障へと見直していく必要がある。

さらに、中高年齢者（40歳～59歳）の生活に対する不安は自分や配偶者の健康状態に関することが非常に多くなるので、医療保障を充実させておく必要がある。特に傷害よ

14) 石名坂・前掲注9) 49～50頁。

15) 厚生労働省（前掲注13）によれば、35～39歳の死因の1位は自殺で、2位はがん、3位は心疾患となっている。

16) 生命保険文化センター「生活保障に関する調査」（2010年度）によれば、老後資金の使用開始年齢の平均は64歳となっている。また、世帯主が60歳以上の無職世帯（2人以上の世帯）の1ヵ月間の可処分所得（実収入から税・社会保険料等を差し引いたもの）は187,385円に対して、消費支出は245,870円で、58,485円が不足している。

りも病気・生活習慣病入院、特定疾病保障、身体障害、および将来の要介護状態も考慮して、介護保障などを準備する必要がある。

(4) 家族円熟期のリスクマネジメント

家族円熟期は、世帯主の年齢はおおよそ60歳代以降である。この世代は、勤労者であれば定年となり、自営業者であれば子どもに事業を譲り、第2の人生をスタートする時期となる。人的リスクとしては、年齢的にも健康に対する不安が現実のものとなり、医療費対策が喫緊の課題となる。リスク移転策としては、50歳代世代と同様に医療保障を充実させておく必要がある。

また、物的リスクとしては、住宅ローンが定年とともに終了するよう設定していることが考えられ、住宅ローン時に加入した特約火災保険も合わせて期限が切れ、その後、火災保険を更新し忘れたという事態にならないよう注意することが必要である。なお、子ども夫婦と同居するために2世帯住宅への増改築や買換えなどの予定があれば、火災保険の見直しなども忘れずにチェックする必要がある。

さらに、賠償リスクとしては年齢的なものから事故を起こす可能性もえてくることが予想されるため、自動車を運転する限り任意の自動車保険に加入する¹⁷⁾ことは不可欠である。また、日常生活における賠償責任リスクに対する保障も引き続き備えておくことが必要となる。

4. おわりに

IT技術の進歩、労務管理の変化などを背景に、かつての年功序列制度や終身雇用制度という日本の雇用慣行が崩壊しつつある一方、少数の年金受給者を多数の現役世代が支えることを前提とした国の年金制度は、急速な少子・高齢化の進展に伴い、多数の年金受給者を少数の現役世代で支える状態になってしまっている。また、都市化・集中化など地域社会の変化、情報化・サービス化など生活の変化、そして生活の個別化など家族の変化によって、我々の生活環境は著しい変化を遂げている。

生活保障の枠組みには、国が基本的な生活を保障する「公的保障」、企業が従業員の福祉のために設けている「企業保障」、そして個人（または家庭）が自分で準備する「個人保障」の3つがある。公的保障は、あくまで国が国民の基本的な生活を守るためにものであり、少子高齢化の進展などにより給付水準等も見直しの方向にある。また、企業保障についても、そのあり方を見直す動きが見られるようになり、公的保障や企業保障だけでは必ずしも十分な保障が望めない状況になってきている。したがって、個人の自助努力、すなわち個人保障によって準備することが今後益々重要になってくる。

個人保障による準備手段の代表的なものとして、生命保険や損害保険等があるが個人や家庭リスクのすべてが保険でカバーされるわけではない。したがって、家庭リスクマ

17) 対人事故の交通事故賠償に関しては、最近3億円を超える判決例も出ているなど損害賠償額が高額化していることから自動車保険への加入にあたっては、万一に備えて十分な対人・対物賠償資力を備えておくことが必要である。

ネジメントにおいては、個人や家庭のリスクを全面的に洗い出し、リスクの対象を明確にして、適切な保障を選択することが重要である。

参考文献（注記で引用したものを除く）

- 1) 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年）。
- 2) 亀井利明=亀井克之『リスクマネジメント総論』[増補版]（同文館出版、2009年）。
- 3) 赤堀勝彦『最近のリスクマネジメントと保険の展開』（ゆるり書房、2005年）。
- 4) 赤堀勝彦『FP基礎』（保険毎日新聞社、2011年）。
- 5) 池田三郎=酒井泰弘=多和田眞編『リスク、環境および経済』（勁草書房、2004年）。
- 6) 伊藤宏一『ライフプランニング—理論と事例—』（セールス手帖社保険FPS研究所、2006年）。
- 7) 宇野典明監修『リスクマネジメント』（日本ファイナンシャル・プランナーズ協会、2011年）。
- 8) 貝塚啓明監修『パーソナルファイナンス研究』（日本ファイナンシャル・プランナーズ協会、2006年）。
- 9) 生命保険文化センター編『医療保障ガイド』（2011年）。
- 10) 生命保険文化センター編『ライフプラン情報ブック』（2011年）。
- 11) 損保ジャパン・リスクマネジメント『リスクマネジメントハンドブック』（日本能率協会マネジメントセンター、2010年）。
- 12) ジョン・F・ロス著、佐光紀子訳『リスクセンスー身の回りの危険にどう対処するかー』（THE POLLAR BEAR STRATEGY、Perseus Books Publishing, 1999）（集英社、2001年）。
- 13) Gitman, L. J. and M. D. Joehnk, *PERSONAL FINANCIAL PLANNING*, 9th ed., South-Western, a division of Thomson Learning, 2002.

（筆者は神戸学院大学法学部教授、認定危機管理士）

ホテル業におけるリスクマネジメント ～宿泊部門に関するリスクの一考察～

山川 雅行

I. はじめに

日本のホテル・旅館業は、2009（平成21）年3月末現在の旅館業の営業許可施設数は、8万4,411施設であり、前年度より1,155施設の減少となっている。

うち、ホテル営業施設数は9,603施設、旅館営業施設数は5万846施設、簡易宿所数は2万3,050施設となっている¹⁾。

旅館営業施設数は1990（平成2）年75,952施設・客室数1,014,765室であったが、2009（平成21）年には営業施設数50,846施設（▲33.1%）・客室数807,697室（▲20.4%）と大幅に減少している²⁾。

一方、ホテル営業施設数は1990（平成2）年5,374施設・客室数397,346室から、2009（平成21）年には営業施設数9,603施設（+78.7%）・客室数780,505室（+96.4%）と大幅に増加している³⁾。（図表－1参照）

旅館は、ホテルの約5.3倍の営業施設数を誇るが、客室数においては、約1.03倍とほぼ拮抗している事がわかる。客室定員の多い和室を多く抱える旅館は、団体旅行から個人旅行へ市場が変化する過程で、市場環境に適応できず倒産・廃業に追い込まれるケースが後を絶たない。旧来型の団体向け旅館がいまだ多数存在するため、施設数の減少傾向は旅館の業態転換が一巡するまで続くものと思われる。

一方、個人旅行のニーズをとらえたホテルは、ビジネス系ホテルのシングルルームを中心客室数を増加させ、順調に成長を続けている。この傾向は今後も続くものと思われる。

そして、ホテル旅館業の2008（平成20）年の市場規模は、2兆7,910億円で、内訳は、旅館1兆7,610億円、ホテル1兆300億円となっている⁴⁾。

1991（平成3）年以降、ホテルの市場規模が1兆円前後でほぼ横ばいに推移している。一方、旅館の市場規模は、1991（平成3）年の3兆5000億円をピークに、ほぼ半減するまでに衰退している⁵⁾。（図表－2参照）

上記のデータからも日本のホテル・旅館業において、衰退の一途を辿る旅館業に対し、ホテル業の占める割合が増してきている現状を踏まえて、ホテル業におけるリスクを、宿泊部門からの視点から、「リスク・インフォメーション」、「リスク・アセスメント」、「リスク・トリートメント」を「リスクマネジメント・サイクル」の「リスク処理の計

1) 厚生労働省健康局生活衛生課 「衛生行政報告例」

<http://www.mhlw.go.jp/bunya/kenkou/seikatsu-eisei03/03.html>

2) ニッセイ基礎研究所「日本のホテル市場」（2010年4月27日、不動産投資レポート）6ページ

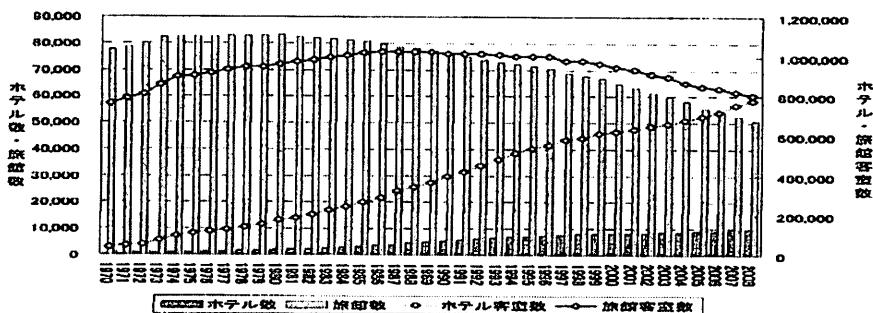
3) ニッセイ基礎研究所「日本のホテル市場」（2010年4月27日、不動産投資レポート）6ページ

4) ニッセイ基礎研究所「日本のホテル市場」（2010年4月27日、不動産投資レポート）9ページ

5) ニッセイ基礎研究所「日本のホテル市場」（2010年4月27日、不動産投資レポート）9ページ

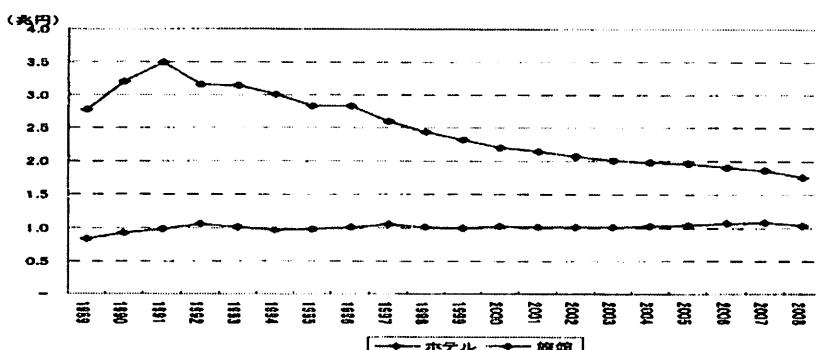
画」に即し検証し、更に地震など大規模災害におけるホテルの「リスク・マネジメント」を、筆者自身が元ホテルマンであった経験も踏まえ考察することとした。

■1970年～2008年「ホテル・旅館業」の「営業施設数」及び「客室数」推移（図表-1）



(出所) (財)日本生産性本部「2009 レジャー白書」資料を基にニッセイ基礎研究所が作成

■1989年～2008年「ホテル・旅館業」の「市場規模」推移（図表-2）



(出所) (財)日本生産性本部「2009 レジャー白書」資料を基にニッセイ基礎研究所が作成

II. ホテル業におけるリスク要因の調査・確認（リスク・インフォメーション）

ホテル業においても他の産業同様に、様々なリスク要因となりうる存在が考えられる。

ホテル業の経営の根幹は、「お客様の生命・財産を守ること」である。本稿ではホテル業の中でも主要部門である宿泊部門の主として「純粹リスク」となる「リスク・インフォメーション」を「内的要因によるリスク」と「外的要因によるリスク」、に分類して下記に例挙する。

1. 内的要因によるリスク

①接客サービスに関するリスク

「ブッキングミス」（予約受け忘れ・キャンセル忘れ・ダブルブッキング・オーバーブッキング）、「アサインミス」（部屋割り間違い）、「バゲッジトラブル」（預かり荷物の破損・汚損・誤配）、「清掃不備」、「会計ミス」、など従業員のミスによるリスク

②設備管理に関するリスク

「空調不良」、「漏電」、「漏水」、「温水故障」、「電球切れ」、「ルームキートラブル」、「電話設備故障」、「インターネット接続不良」、「冷蔵庫故障」、「予約システム故障」、「テレビ故障」、「エレベーター故障」など設備故障等によるリスク

2. 外的要因によるリスク

①顧客に関するリスク

「ノー・ショウ」(無告知キャンセル)、「スキッパー」(無錢宿泊)、「窃盗」、「設備破損・破壊」、「無登録者宿泊」(登録顧客以外の無断宿泊)、「テロ」、「自殺」、「急病」、「急死」、「保菌者宿泊」、「寝たばこによる火災」、「偽名宿泊」、「悪質クレーム」など

②自然現象に関するリスク

「地震」、「津波」、「台風」、「大雨」、「竜巻」、「洪水」、「大雪」、「水不足」など

③その他のリスク

「停電」、「電話回線断線」、「ガス供給不能」、「断水」、「風評被害」など

「顧客に関するリスク」において、「クレーム」を「悪質クレーム」と表記したのは、「実践危機管理」第22号「外食産業におけるリスクマネジメント」において、筆者が「クレーム」を「一般クレーム」と「悪質クレーム」に分けて指摘したことを踏まえ、本稿においても同様の指摘をしておく。ホテル業では、「クレームは、お客様をファンにするチャンス」とも言われます。つまり、「クレーム」を「ホテルが損をする=純粋リスク」と消極的にとらえるのではなく、むしろ、クレーム処理の適切な対応で、ホテルの接客能力を高め、顧客満足につなげる。ひいては、ホテルの収益も上がるということで、「一般クレーム」は「投機的リスク」と捉えるべきと考える。

しかし、企業から金品を巻き上げようとするいわゆる「クレーマー」と呼ばれる人々からの「クレーム」は、「悪質クレーム」と呼び、「一般クレーム」とは明確に区別する必要がある。「悪質クレーム」は、ホテル業にとって、一種の「企業テロ」のようなもので、「純粋リスク」と捉えるべきと考えることを、再度指摘しておきたい。

III. ホテル業におけるリスクの評価・分析（リスク・アセスメント）

前項で列挙した「リスク・インフォメーション」を基に、リスクの評価・分析である「リスク・アセスメント」を行う必要がある。

前項のリスクの中で、特に発生強度の大きいリスクのリスク・アセスメントを行うこととする。

1. 内的要因によるリスク・アセスメント

宿泊部門のリスクの中でも、「予約ミス（ブッキングミス）」は、顧客の信用を失う最大の要因となる。特に「オーバーブッキング」は、「宿泊する」というホテルにいて最も重要な商品を損なう行為であり、絶対に避けなければならない。

「オーバーブッキング」発生要因は、第一に予約管理の不備が挙げられる。「インターネット予約（以下、「ネット予約」）のみ」と言ったビジネスホテルであれば、予約業務が完全に自動化され、コンピューターのプログラムミスなどのバグがない限り「オーバーブッキング」が発生することは考えにくい。

しかし、「ネット予約」が進んだとはいえ、多くのホテルは、未だに電話予約やFAX予約、更にメールでの予約などを併用している。特に団体予約においては、旅行代理店の担当者より、メールや電話・FAXで人数変更が頻繁に連絡され、その都度、受信した担当者が予約内容を変更する入力処理を行うため、「入力ミス」や「入力忘れ」が発生する。

ホテルは、通常365日24時間営業を基本としているため、複数の予約担当者が予約管理を行う。予約担当者間の「コミュニケーションの欠如 (lack of communication)」が原因で、「入力ミス」、「入力忘れ」などが起こる。

例えば、既に「満室」であるにもかかわらず、予約担当者の「入力忘れ」で、「空室あり」との情報が予約画面上に表示された場合、新たな予約を受けることで、「オーバーブッキング」になってしまう場合がある。

ホテルは、「客室数以上の部屋を販売することは出来ない」一方、「今日販売できなかった客室は二度と販売できない」という宿命を負っている。そのため、予約担当者の使命は、客室稼働率を100%に極限まで近づける努力をする。そして、ホテルよっては、直前の「キャンセル発生」を織り込みながら予約を受けるため、キャンセルが発生しなかった場合、結果的に「オーバーブッキング」となってしまう。

昨今では、このようなブッキングミスが発生すると、ブログやツイッターなどインターネット上で情報発信され、またたく間にホテルのミスが公表されてしまう時代、ホテルの「主要商品」である「宿泊予約」に関するミスは特に留意しなければならない。

2. 外的要因によるリスク・アセスメント

ホテルの最も重要な使命の一つは、「お客様の生命・財産を守ること」であり、ホテルとしての「企業の社会的」(CSR : Corporate Social Responsibility) は、「人命最優先」を方針とすることに他ならない。

ホテルにとっての最大の脅威は、「お客様の安全が脅かされ」、「お客様が生命の危険にさらされる」ことである。

「外的要因によるリスク」では、やはり「自然現象によるリスク」は「発生強度」が大きく、特に「地震」は、宿泊客への被害だけでなく、ホテルの資産（建物・従業員）へも多大な被害が発生する。

ホテル自体の耐震構造にもよるが、被害が甚大であれば、事業継続や事業再開に大きな支障をきたすことになる。

また、地震発生時に、「停電」が発生すれば、極めて高い確率で宿泊客を危険に巻き込むことになる。

「非常灯」や「懐中電灯」等の電池式照明を除けば、「自家発電装置」が正常に作動

しても、地震や、地震による火災等で断線してしまえば、何の役にも立たないことは、阪神淡路大震災や東日本大震災でも経験済みである。

特に宿泊客が滞在している主たる時間帯は、17時頃から翌朝9時頃で、ほとんどの時間帯が日没後から日出前であるため、被災時「停電発生」により、館の中を逃げまどうことになる。これは、宿泊客がパニックに陥る可能が高く、二次災害を引き起こすリスクが非常に高いといえる。

また、危険に巻き込まれるのは、宿泊客だけではなく、従業員も同じである。つまり、従業員の安全確保も、顧客の次に優先順位の高い課題となる。

阪神淡路大震災発生当時、「ホテルオークラ神戸」（神戸市中央区）の宿泊部長であった大阪学院大学経営学部ホスピタリティ経営学科非常勤講師の金子順一氏によると、「宿泊客への安否確認よりも従業員への安否確認の問い合わせが多くなった。」との指摘もある⁶⁾。

IV. ホテル業におけるリスク対応（リスク・トリートメント）

1. 内的要因によるリスク・トリートメント

「接客サービスに関するリスク」は、教育研修やコミュニケーションの充実で、また「設備に関するリスク」はメンテナンス技術の向上や予算化で「リスクの除去・軽減」が可能である。

しかし、実務上では「オーバーブッキング」は実際に発生してしまう。この場合の対応策は、次のとおりである。「オーバーブッキング」の結果、溢れてしまった顧客は、ホテルに到着した時、総支配人（GM：General Manager）または、宿泊支配人が応接室に案内をし、オーバーブッキングの旨を伝え、丁重にお詫びをした上で、次の3つの対応の一つを受けることになる。

- 1) 近隣の他ホテルに空きがある場合、同等クラスまたはそれ以上クラスのホテルを用意する。
- 2) 近隣の他ホテルに空きがない場合、1時間圏内にある一番グレードの高いホテルを用意する。
- 3) 近隣の他ホテルに空きがなく、1時間圏内にも対応できるホテルがない場合は、自宅までお送りするか交通費をお渡しする。海外からの顧客の場合は、次の宿泊地または前泊地にホテルを確保し、送り届ける。

いずれの場合も、宿泊代金は無料とされるとともに、ホテルからお詫びの品や次回の無料宿泊券を渡す等の対応をする。

ホテル側が、誠意を持って適切に対応することで、顧客からの「クレーム」は、「評価」に変わる場合もある。

これは、「一般クレーム」が、「顧客満足」（CS：Customer Satisfaction）の向上に寄与する事例である。つまり、「一般クレーム」が「投機的リスク」となる好例といえる。

6) 杉原淳子・金子順一・森重喜三雄編著「新ホテル運営戦略論」（2009年）嵯峨野書院、175ページ

しかし、本来的には、上記の対応で、顧客の不満が収まるとは限らず、「二度と利用しない」、更に「ホテルの悪評を広める」などマイナスの側面がやはり大きいため、「オーバーブッキング」をすることは、「リスクの保有」を覚悟しなければならない。

結論的には、「オーバーブッキング」は、「回避」することが最も望ましい「リスク・トリートメント」といえる。

2. 外的要因によるリスク・トリートメント

ホテルの地震に対するリスク・トリートメントとして、「地震対策事業継続計画」の策定が、具体的なリスク対応となる。

わが国的主要都市ホテルとリゾートホテルを会員とする「日本ホテル協会」（東京都千代田区）の「防災対策専門委員会」は、2007年12月、「地震発生時の対応活動指針」を取りまとめ、会員ホテルの震災対策策定の指針として供した。

その基本的な考え方（目標）は、

1. 重大な人的被害や施設被害の発生を防止する
2. ホテル機能の維持に努める
3. ホテル業務継続時・再開時の支障を軽減する

となっており、基本的な地震防災体制を整えている⁷⁾。

震災発生時、ホテルは通常、「宿泊約款」で「天災等不可抗力に起因する事由により宿泊させることができない」ケースを想定し、災害時に対処するための「旅館賠償責任保険」に加入し⁸⁾、「リスクの転嫁」をしている。

しかし、震災発生後、被災している宿泊客に対し、加入を伝えるだけでは「渦中対策」にはならない。ホテル設備への被害が甚大な場合は、宿泊客だけでなく、従業員の安全も同時に確保するため、「宿泊約款」に基づき、「宿泊契約の解除」を宣言する。

その上で、あらかじめ決められた「災害発生時総責任者」が、避難指示等を的確に行う。

この場合、地震発生時間に対応した、「昼間用」と「夜間用」（または「平日用」と「休日用」）といった2つのバージョンを用意しておく必要がある⁹⁾。尚、「総支配人」や「支配人」などを「災害発生時総責任者」として選任し、指揮命令系統を明確にしておく。

「災害発生時総責任者」は、宿泊客全員の安否確認をスムーズ行うためにも、「宿泊客リスト」を常にプリントアウトしておく必要がある。

昨今ペーパレス化でプリントアウトをしないホテルが増えているが、災害時に備え、電気系統に損傷が起きても、コンピューターが宿泊客リストを強制排出できるように設

7) 防災情報機構NPO法人「〈ホテルはいま・1〉大地震に備える「ホスピタリティとは－ホテル防災を考える」（201年2月4日、防災情報新聞）http://www.bosaijoho.jp/topnews/item_5474.html

8) 防災情報機構NPO法人「〈ホテルはいま・1〉大地震に備える「ホスピタリティとは－ホテル防災を考える」（201年2月4日、防災情報新聞）http://www.bosaijoho.jp/topnews/item_5474.html

9) 杉原淳子・金子順一・森重喜三雄編著「新ホテル運営戦略論」（2009年）嵯峨野書院、172ページ

定しておくべきである¹⁰⁾。

事業継続・事業再開のためには、従業員の確保とライフライン（電気・水道・ガス・通信・エレベーターなど）の確保に加えて、食糧やリネンなどの備蓄なども計画しておく必要がある。

更に、ホテルが避難所となるケースも想定し、自治体と「災害応援協定」を結ぶなどして、災害時に被災者の受け入れ、支援物資の供給・配給など地域と連携した役割分担で、震災後の混乱を最小限にとどめることも、ホテルに求められるリスク対応といえる。

V. おわりに

ホテル業におけるリスクとして、本稿で取り上げたように、ホテル業は「お客様の生命・財産を守ること」を使命としているため、あらゆる事態を想定し、リスクに備えなければならない。「内的要因によるリスク」は、教育研修・コミュニケーションの充実で「リスクの除去・軽減」を図ることが重要であり、「地震」をはじめとする自然災害による「外的要因によるリスク」は、「阪神淡路大震災」や「東日本大震災」による被災経験を活かし、更なる「リスク・トリートメント」の向上を目指す。そして、新たな「リスク・インフォメーション」、「リスク・アセスメント」、「リスク・トリートメント」へと「リスクマネジメント・サイクル」をスパイラルアップしていくことが求められる。

(筆者は、大阪観光大学非常勤講師・社団法人大阪外食産業協会理事)

10) 杉原淳子・金子順一・森重喜三雄編著「新ホテル運営戦略論」(2009年) 嵐山書院、175ページ

危機管理とリスクマネジメントの複雑性

亀井利明

1. 序説

リスクマネジメントや危機管理はリスクや危機の克服のマネジメントである。その主体は誰か、いかなるリスクや危機を対象とするのか、いかなるマネジメント活動を行うのかによっても、きわめて多くの形態に分かれる。

すなわち、リスクマネジメントや危機管理は企業、家庭、個人、自治体、地域社会、国家、学校、NPOなどの実施主体は誰なのかによって大きく異なる。組織や個人がなんらかの活動を行うかぎり、その活動の裏面には必ずリスクがあり、このリスクを意識的に、あるいは無意識に対応、処理、統制しているはずである。すなわち、この世に存在する個人や組織は好むと好まざるとにかかわらず、また、積極的たると消極的たるとを問わず、リスクマネジメントを実施している。しかし、その研究の中心となるのは企業で、その理論構成は企業危機管理であるとされる。

しかし、昨今では自治体や国家の危機管理が盛んとなり、地域社会の危機管理やソーシャル・リスクマネジメントのようにその実施主体が不鮮明な場合もあるので企業危機管理の理論が充分機能しない場合もある。

私はリスクマネジメントと危機管理とはそのルーツを異にするだけで、実質的には同じものと考えて差し支えないと主張してきた。これはリスクと危機とはほぼ同じ概念と見た立論である。しかし、この両者が異なり、リスクを事故ないし事故発生の可能性、危機を災害ないし災害発生の可能性と概念規定をするなら、そのマネジメントは自ら異ったものとなる。両者について、いろいろと議論を展開しても結果的には危機管理はリスクマネジメントの一部ということになってしまう¹⁾。

リスクについては、その本質、意義などをめぐって、いろいろ議論されているが、危機（Crisis）については、必ずしもそうではない。つまり、危機概念論争はほとんど見られない。危機は、一般的には災害、不測事態、事件を意味するものとされるが、アメリカの危機管理学者のFinkは、危機を企業（組織）存亡の転換点（turning point）として把握していることは周知のとおりである。

また、アメリカのMitroffは、危機はわれわれの日常生活において避けることができないもの（事態）であるとしている。そして、その例として、いろいろな事態をあげているが、われわれの理解の範囲内にあるものは、たとえば、口蹄疫（家畜伝染病）の発生、デリバティブ投資によるオレンジ郡の破産、コロンバイン高校襲撃事件、TWA800便の墜落事故、スリーマイルド島の原子力事故、タイレノール・カプセル毒物注入事故、エクソン・バルディス号の原油流出事故などを列挙げている。そして、危機は現代社会においては、もはや、稀れなことではなく、偶然でも、末梢的なものでもなくなっている。

1) 両者の相違についての議論は、亀井利明「危機管理と保険理論」1995（法律文化社）13頁以下参照。

危機はいわば、現代社会を織り成す布地であると述べている²⁾。

2. 企業をとり巻くリスクと危機

企業をとり巻くリスクや危機は千差万別で、近時これが多様化、巨大化、国際化、社会化し、企業も個人も住みににくい時代となってきた、自然環境、社会・経済環境、経営環境、国際環境等の変化などはリスクを変化させ、企業や個人の生存環境をきびしいものとし、好むと好まざるとを問わず計画的かつ組織的なリスク対応を余儀なくされてきた。

そのため、企業や個人にとって体系的であると否とを問わず、リスクマネジメントの必要性が認識され、それが発展し、次第に肥大化し、現在に至っている。

企業にとってリスクは、経営外部リスク（地震、市況変化、他社倒産）と経営内部リスク（全般管理、生産、販売、財務、労務、法務に関するリスク）に分かれる。また、原因が外か内かによって、外襲性リスク（自然災害、テロ、敵対的買収など）、内在的リスク（売上不振、労働争議、企業不祥事、手形不渡りなど）に分かれる。

また企業活動の流れは、全般管理、部門管理、業務管理となり、それぞれの意思決定は戦略リスク、管理リスク、業務リスクに発展していく。

全般管理は、トップ・マネジメントや社長の担当する職域で、たとえば、工場を新設する、新商品を開発する、取扱商品を増加する、海外へ進出する、ある人物を昇進させるなど、あるいはそれと逆の企業の根本方針に関する意思決定である。それゆえ、そのリスクは戦略リスクとなり、そのリスクを取るか（挑戦、保有）取らないか（回避、撤退）という問題である。

戦略リスクに関するリスクマネジメントには一定の法則はなく、リスクマネジメントの方針を規定した危機管理マニュアルを設定できるものではない。それは社長なり経営者の事業才覚やリスク感性の問題である。すなわりそれはあくまで、リスク負担のマネジメントで、リスク処理のマネジメントの色彩は弱い。そこには経営者の性格、能力、起業家ないし企業家精神が大きく影響している。

次に、管理リスクは部門管理リスクで、生産リスクを始めとして、販売、財務、労務、法務などのリスクを意味し、リスクマネジメントの中心部分をなしている。すなわち、これらのリスクの管理には経営理論やリスクマネジメント理論が展開されている。

たとえば、販売リスクについてはその処理を（1）リスクマネジメント部門に委ねるか、（2）販売部門単独で行うか、（3）リスクマネジメント部門の協力を求めながら販売部門で行うかのいずれかであろう。望ましいのは（3）である。

次に、業務リスクは営業所、出張所、取扱店、売場などの現場のリスクで、この処理の権限は大方、その現場の責任者に委ねられ、リスク処理の方針は危機管理マニュアルに規定されている。それがない場合には、現場責任者のリーダーシップと決断に委ねられる。

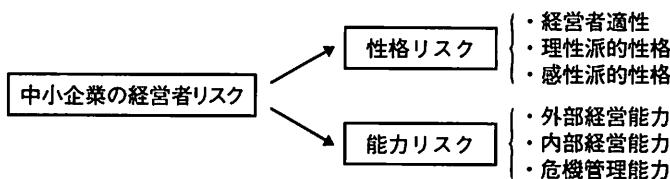
2) Ian Mitroff, *Managing Crises Before They Happening : What Every Executive and Manager Needs to Know About Crisis Management*, 2001；上野正安+大賀功雄訳『クライシス・マネジメント』2001年（徳間書房）18～20頁。

3. 経営者リスクと中小企業

リスクマネジメントは本来大企業向きに作られている。しかし、本当の意味でリスクマネジメントが必要なのは小企業である。けだし、小企業のリスクの問題は社長や経営者の性格と能力に依存しているからである。

多くのリスクマネジメントの論者は従業員、取引先、株主、会社の資金、資産、負債、技術などのリスクを論じているが、私のように経営者のリスクを論じた人は少ないようである。

さて、経営者の性格リスクとは経営者の資質、パーソナリティが企業経営に適しているか、人間的欠陥はないかという問題である。それは人間的性格で独裁的性格、放漫的性格、公私混淆的性格、嫉妬的性格などが強いようでは各種の問題が生じるということである。また、その本質的性格が理性派か感性派かという問題でもある。



理性派はとかく理屈っぽく、経営学理論、経営理念とか統計数値にうるさく、意思決定が遅いくせに独裁性がある。また、直観とか流行、風評を好みず、数字に現われたものしか信用しないという傾向がある。これに対して、感性派は一応の理論は尊重するが、一つの物ごと決めるイエスかノーの判断は直観や瞬間的意思決定に依存する傾向があり、そのリスク感性が事業の成否を決することになる。

どんな立派な人間でもその人の性格が事業に100%適していることはあり得ない。社長が感性派なら補佐役は理性派を充当するというように、リスクマネジメント上のツール・ミックスの方法を用いねばならない。

次に能力リスクは企業を取り巻く経営環境の変化を的確に把握し、その変化に対応して企業が成長し、発展していく基本的な経営方針や目標を設定し、それを実現するための経営戦略、経営管理の能力のことである。つまり、戦略リスクや管理リスクを的確に処理できるという外部経営能力や内部経営能力の問題で、それは究極のところ、危機管理能力ということになる。

つまり、能力リスクは先見力とか、問題処理能力がどの程度あるかという問題ではあるが、それは結局経営経験や経営態度に現われる。すなわち、経営経験はその不足、片寄り、異質経験、坊ちゃん的経験といったことになる。また経営態度はワンマン経営、二代目経営、放漫経営、経営不在、巨大化追究経営といったことになる。

中小企業の場合、その組織が小さくて弱く、とかく有能なスタッフが少ない。それでも小さな会社の社長は自分の補佐役、コンサルタント的スタッフをつけ、伝統的な商店に見られる危機管理能力をも含めた全般的能力を持つ番頭的人物を置き、茶坊主的人物でかためてはならない。

中小企業の社長はリスクマネジメント上次の5つのこととを守ってほしい。

- (1) 巨大への追究防止、適正規模を維持
- (2) 可能なかぎり無借金経営に徹し、与信管理を重視
- (3) 技術力向上と企業内起業化を大切に
- (5) 過酷な労務管理の中止

以上、中小企業の発展を望む。私も日本リスクマネジメント学会の会長、ソーシャル・リスクマネジメント学会の理事長という小さな組織の長である。学会は小さくても光り輝く存在でありたい。

4. 従業員からのリスク

企業を衰退させたり、倒産させたりしないためにリスクマネジメントが導入される。その場合、とかく経営資源としてのヒト、モノ、カネ、情報、技術などが重視されるが、その場合のヒトはあくまで従業員が中心で労務管理的視野に立っている。つまり、いかにしてヒトを効率よく、安く使うかということに、焦点が当てられ、人材の活用とか人材の育成といった視点が軽視されている。ここに大きな「ヒトのリスク」がひそんでいる。

サラリーマン社会では自分が正しく評価され、正当な地位が与えられ、世間一般の平均的な賃金が支払われているかが重大問題である。経営者や先輩社員との対人関係がうまくいっているか、職場環境が楽しく、いじめの風土がないかといった問題は深刻な問題である。

そこへ、サービス残業、休日出勤、過酷なノルマなどは得えてして人を茨の道へ追い込み、ストレス、フラストレーションの問題を引き起こす。これらのリスクはそれぞれ「心の危機管理」としての対応策はあるが、悪くすれば、企業に反感を持ち、企業秘密の他社への漏洩、反企業運動への情報提供、ひいては内部告発という問題へ発展していく。

昨今発生している企業不祥事はその多くが内部告発からきている。いくらコンプライアンス経営がリスクマネジメントの出発点だといっても、企業には大なり小なり知られては困る、知られたくない事柄はある。それが、長年にわたって故意になされていた不祥事ということなら問題外であるが、たまたま、ちょっとしたことが法令に違反していたこともある。

これに対し、企業のマスコミ対策、風評リスクマネジメントが不適切であったため、大問題に発展し、単に企業イメージの低下にとどまらず、廃業、企業倒産に追い込まれる例は多い。これらは、もともと生産リスクや販売リスクの処理の不適切からきているが、その引き金を引いたもの、あるいは遠因ないし起果条件をなしたのは労務リスクの処理である。すなわち、そこに派生しているストレス、フラストレーションの対応が不適切だからである。

こういったリスクは単に企業内だけでなく、安らぎと明日への活力を生み出す家庭に

も悪影響を及ぼしている。すなわち、サービス残業、休日出勤、単身赴任、過酷なノルマなどからくる心の不安定は、父親不在、夫婦不和、親子関係断絶、子供の問題行動、家庭の崩壊をもたらし、ソーシャル・リスクを増大している。これがまた企業に逆輸入され、企業に前述の内部告発、風評被害、生産能率低下、企業に優秀な人材が集まらないといった問題を引き起こす。

労務リスクを増大させているのは、企業の肥大化、巨大への追及、猛烈主義で、これはやがて財務リスクの問題に発展していく。

5. リスクマネジメントのプロセスとサイクル

リスクマネジメントを実施する場合、その実務的なプロセスや手順は、(1) リスクの調査・確認(リスク・リサーチ)、(2) リスクの評価・分析(リスク・アセスメント)、(3) リスク処理手段の選択(リスク・トリートメント)、(4) リスク処理の実行・是正(リスク・リカバリー)ということになる。これはあくまでも理論のことであって、実務的にはそんな単純化はできない。実務的には危機管理マニュアルを用いたリスクマネジメント政策の実行となる。

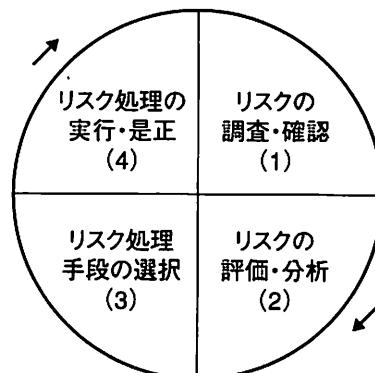
リスクマネジメント政策は(1) 導入対策、(2) 事前対策、(3) 湫中対策、(4) 事後対策に分かれる。導入対策は、リスクマネジメントのシステム構築、リスクマネジメント部門設置、危機管理マニュアルの策定などを意味する。

事前対策は予防対策で、危機管理マニュアルの順守、マニュアルに規定なき場合には責任者の直観と決断によることになる。湊中対策はリスクが発生してしまった場合のリスク・コミュニケーション、回収対策、マス・コミ対策、風評被害対策などで、それこそ企業の真価が問われる責任者の説明責任が登場てくる。ここではリスク・コントロールが中心となる。

事後対策はリスクの結果たる被害や損害をどうするかのリスク・ファイナンスの問題で、補償責任や保険金請求・クレーム処理の対策である。

ところで、前述のリスク処理手段の選択の個所で説明していないが、リスク処理手段には(a) リスク・コントロールと(b) リスク・ファイナンスがある。(a) は事故発生前の技術操作で、回避と除去に大別される。また、(b) は事故発生後の資金手当で、転嫁と保有(準備)に大別される。

保険金請求の問題は(b) 中の転嫁に含まれる。自然的災害の多くは保険をつける(付保)ことによってリスク処理が行われる。この場合、①安い保険料でいかに担保範囲の広い保険を入手するかという問題と、②事故によっていかに多くの保険金を入手するかという問題がある。



前者は保険契約締結、後者は保険金請求の問題である。前者は大型の代理店を用いて上手に処理できるが、後者は代理店の関与できる問題ではなく、被保険者（保険契約者側）自身で処理しなければならない。したがって付保業務を行う企業の担当者は保険に関する知識と保険管理能力を持たねばならない。

1930年代のアメリカではこの保険管理をリスクマネジメントといっていた。

リスクマネジメントの「マネジメント」や危機管理の「管理」をどのように解するかは経営学理論上いろいろと問題がある。

その代表的なものは（1）管理過程（プロセス、要素）の循環（cycle）、（2）意思決定の連続と解することである。5で述べたリスクマネジメントのプロセスは一応は（1）の立場に立っているが、その実体はリスクマネジメントの手順を述べているにすぎない。

管理過程サイクル（management cycle）は、フランスのフェイヨルによる計画、組織、指導、調整、統制（POLCC, Fayol Cycle）から始まって、アメリカの管理学派が理論化した計画、組織、指導、統制（POLC, Allen Newman Cycle）、品質管理から発展した計画（plan）、実行（do）、検討（check）、是正（action）という課程（PDCA Cycle, Deming Cycle）などがある。昨今ではどういうわけか、現場管理ないし業務管理のPDCAサイクルが一般化し、トップにまで守備範囲を広げている。

6. 危機管理の新しい解釈

危機管理は本来、国際紛争や災害などに対する国家の危機対応から出発しているから、必らずしも経営学上の危険概念や管理プロセスにこだわる必要はない。

私は最近では、危機管理を（1）危機対応にリーダーシップ機能とマネジメント機能を導入した対策、（2）危機克服に問題解決論を導入した対応として理論化しようとしている。

（1）は危機対応の計画を立案し、それを組織化するためにリーダーシップ機能を導入し、組織を動かし、業務を遂行し、計画を実現させるためにマネジメント機能を遂行することである。この場合、組織や集団を動かす2つの方法論としてリーダーシップとマネジメントが考えられている³⁾。

コッターによると、リーダーシップ機能はビジョン（将来のあるべき姿）と戦略（ビジョン達成の方法）に力点を置く機能であるとし、マネジメント機能は計画（戦略実現のための具体的行動方針）と予算（計画の経費的予測）に重点を置く機能として把握している⁴⁾。

リーダーシップ機能とマネジメント機能との相違を私は以下のように考えている。

3) 波頭亮「リーダーシップ構造論」2008年（産業能率大学出版部）3頁。

4) J.P.Kotter, Leading Change, 1996.梅津祐良「21世紀の経営リーダーシップ」1997年（日経BP社）113頁。

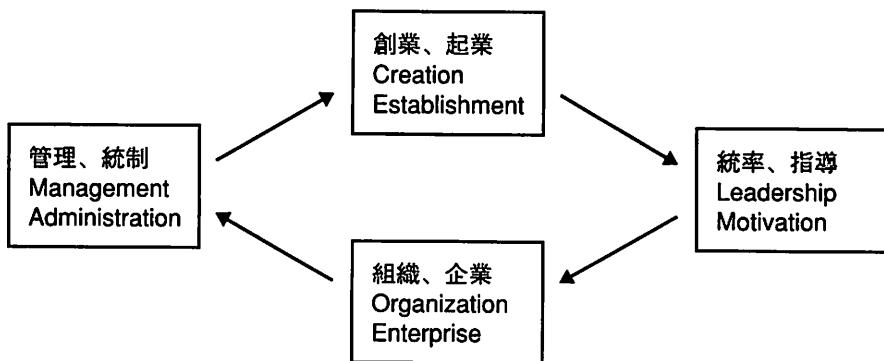
(Leadership機能)	(Management機能)
①CoachとStaff機能	①LineとStaff機能の混在
②戦略（Strategy）と決断	②管理（Control）と意思決定
③少数の組織構成員	③組織構成員全員または役付者
④現状是正の革新思考	④現状是認の維持思考
⑤Risk除去・保有思考	⑤Risk回避志向
⑥動機づけと統率	⑥指揮と命令
⑦Vision、目標、戦略を示し これに向けた牽引、誘導	⑦目標や戦略の実現に向けた計画、 与えられた業務の遂行、展開
⑧歴史と感性重視	⑧統計と理性重視

そして、危機管理サイクルとして以下のようなサークル（サイクルではない）を描いている。スタートの創業、起業は事業の開始、出発を意味するが、すでに開始出発している場合には業務開始と考えればよい。

リーダーシップ機能の中で最も重要なものは統率と指示である。この機能を強く作用させるとヘッドシップに変化してしまう。ヘッドシップは「ある地位にいる者」が権力を背景として集団構成員に一定の行動を強制する作用を意味する。それは「地位が人に及ぼす影響採用」であり、「椅子の力」である。これは下手をすると、集団や職場のふんい気や人間関係までも悪化させてしまう⁵⁾。

しかし、異常事態の発生の場合には、管理者の適切な判断力と決断力で有無をいわさず対応しなければならない。部下に最善策を諮詢している暇はないのである⁶⁾。とはいうもののヘッドシップは権力と地位をかさにきるところがあり、その威圧感や抑圧感はとがく反発や反感を招き易い。

Crisis Management Circle



5) 池沢章雄『信頼される管理者の条件』1983年（経営実務出版）106頁。

6) 内藤和美『管理者のすべてがわかる本』1995年（オーエス出版社）234頁。

続いて、危機管理を問題解決論で理論化しようとする試みについて検討して見る⁷⁾。

人間が一つの行動を取ったり、考えたりする場合、東西南北の四方向に分割したり、四字熟語のように意味を鮮明にすべく四つの文字を用いる。若干不謹慎ではあるがスポーツやゲームの社会でもゴルフや麻雀は4人でやるものである。もっとも、これらは人集めの困難解消やスピード・アップのため、3人で行うこともある。

フェイヨルの管理課程論は5要素論（POLCC）であったが、これを導入したBrownは3要素論（plan, do, see）とし、Allen・Newmanは4要素論（POLC）、およびDemingの4要素論（PDCA）となっている。また意思決定論のSimonは最初は情報活動、企画活動、選択活動の3要素論であったが、その後の研究でSimon自身が、これに再検討活動を加えて4要素論にしている⁸⁾。

さて、企業経営は管理活動であるが、それは意思決定の連続、問題解決の連続、集合であるともいえる⁹⁾。

問題解決に関する手順、プロセスについていろいろな考え方がある。その1つの考え方には、問題解決を4つのプロセスに分けることである。

今井繁之氏は、これを（1）原因分析、（2）決定分析、（3）リスク分析、（4）状況分析のプロセスとされた¹⁰⁾。すなわち、（1）は問題の真の原因を明らかにする思考手順で、whyの世界である。また、（2）は改善、解決の最適の案・方向を決定するhowの思考手順である。（3）は決定された案、方法、方向にリスクが発生したらどうするかというThenの思考手順である。最後の（4）は問題解決に向けて活動した結果、錯綜している状況のなかから何を検討すべきかというwhatの思考手順である。

以上は問題解決に向けた思考の方法論であり、必ずしも実行案とはいえない。そこで、私はこれを（1）問題の調査、分析（情報の収集、問題の提起、課題の設定）、（2）解決案の立案、（3）解決案の選択、（4）実行の結果是正としたい。

そこで、これを危機管理に適用すると、（1）危機の調査、確認、その原因分析、（2）危機克服、危機処理に向けた事前、渦中、事後対策の策定、（3）危機克服という問題の定性分析、定量分析の結果をへた最良案の選択の意思決定、決断、（4）危機克服という問題解決案を実行した場合の不十分さを是正すべく、最初の問題解決案の修正、変更、補完案、第二次案の追加ということになるだろう。

（筆者は関西大学名誉教授、商学博士（神戸大学）、認定危機管理士）

7) この問題については、かつて少しばかり触れたことがある。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）第6章。

8) 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・リスクマネジメント学会）25頁以下参照。

9) 上原櫻夫「組織戦略—管理者のための問題解決学」1978年（産業能率大学出版部）4頁、9頁。

10) 今井繁之「問題解決の技術」1993年（日本実業出版社）36頁。

〈文献紹介〉

(企業危機管理の文献)

末松玄六「危険克服の経営」

昭和52年 (マネジメント社)

企業危機管理 (Business Risk Management) をはじめ、リスクマネジメントや危機管理を取り扱った文献は極めて多い。恐らく500冊は下らない。日本は世界一リスクマネジメントや危機管理の研究が進んだ国である。

さて、あまり知られていないが、わが国で最初に企業危機管理や経営戦略型リスクマネジメントについて書かれた書物は上記の本である。

著者は名古屋大学教授で、中小企業論の世界的権威者で、本書以外に「中小企業成長論」や「会社の成長危険」などの著書がある。昭和12年の一橋大学卒業であるから、100才近い年会であろう。

さて、本書は単に中小企業の倒産防止を取り扱ったものではなく、企業全般にわたって企業存続のためには危険克服を意識したマネジメントが必要だという立場に立っている。そして危険を動態的危険（投機的危険）と静態的危険（純粹危険）に分ち、Mehr & Hedgesを始めとして、アメリカの保険管理型リスクマネジメントの思考を導入している。

次いで、企業危険を細分して、動態的危険を（1）政治危険、（2）革新危険、（3）経営危険、（4）構造危険に分類されている。純粹危険としては、自己財産の損害、他人財産の破損、経営者及び従業員の死亡、傷害、無能力などを例示されている。

（3）の経営危険は企業の経営活動に対して起こる危険、すなわち、市場危険、雇用危険、資本危険、生産危険、社会危険、職能危険、性格危険に分類されている。後部の職能危険と性格危険は私のいう経営者リスクである。

（4）の構造危険は企業構造の欠陥から行詰るリスクをいか、そのうち重要なものは経営規模の拡大である。こういった拡大リスクについて、小規模企業、中規模企業、大企業に分けて解説している。これはきわめて、ユニークで、著者の博識を物語るものである。

そして、リスクマネジメントや危機管理は危険克服の経営であって、その手段は、経営危険の探索、予知、分析、回避、防衛、封鎖、転化、移転であるとしている（110頁）。

次いでこういった手段を駆使する場合の戦略として、（1）環境変化の探知、（2）経営者の時間管理、（3）マネジメント・チームの確立、（4）不確実性の抑制、（5）分権化、（6）会社の分割、（7）多様化戦略、（8）専門化による独自の分野の確保、（9）経営構造の欠陥の除去、（10）集団方式による協調、（11）経営規模の適正化、（12）性格危険を防止する経営理念、（13）経営の倫理と自主性の維持などをあげている。

本書が出版されたのは日本リスクマネジメント学会が設立される1年前の昭和52（1977）年で、リスクマネジメントや危機管理という用語もその中身もほとんど知られていない。

本書は保険管理型RM、災害管理型RMを十分意識しながらも経営リスク対策を論じ、経営戦略型RMを論じている。経営学の本場であるアメリカを一步も二歩も先を行ったものである。昨今見られるようなERMのように、ことさらBRMを回避し、奇をてらって、法制化や規格化によって権威づけをしようとするのは自殺行為と考えられる。企業経営や危機管理のように経営者の才覚や意思決定が物をいう分野に法制化や規格化はもっての他である。それは官僚や規格作成業者を喜ばすだけで、それこそ、誰かが風刺した「コソコソイソイソ」である。

今から考えると末松博士は立派な学者で、時代の進展を読み切って、大変な名著を残された本書は企業危機管理の先駆的名著である。

亀井利明（関西大学名誉教授）

ERMの問題点

徳 常 泰 之

1. はじめに

1990年代以降はリスクの時代と称され、リスクは現代社会を説明する一つのキーワードになった。

地球温暖化、自然災害の巨大化、IT技術の革新、科学技術の進展、バイオテクノロジーの発展、企業活動のグローバル化やボーダレス化により現代社会に存在するリスクの質、量ともに多様化した社会に変容した。

そのため、これらの多様化したリスクをマネジメントするためのリスクマネジメントも多様化し、複雑化している。

このような社会情勢を背景として、ソーシャル・リスクマネジメントの重要性がかつてないほどに高まっているが、その一方で内部統制やエンタープライズ・リスクマネジメント（以下、ERMとする）が隆盛を極めている。コーポレート・ガバナンス、経営管理、内部統制、コンプライアンス、企業の社会的責任の増大などを統合的にマネジメントするためにERMが大きな注目を集めている。

巷間、内部統制やERMに関する書物や情報などがあふれている。しかし、その内容に対して、筆者は問題点や違和感を覚えざるを得ない。以下、本稿ではERMの問題点を考察していく。

2. ERMの問題点

今世紀に入り、エンロン、ワールドコム、リーマンブラザーズ、オリンパス、大王製紙など著名な大企業といえども、経営者の暴走により社会や市場からの信頼を失墜したり、企業倒産を余儀なくされたりする事態を招いている。これらの企業以外にも数多くの企業から不祥事が露見し社会から糾弾される事態になっている。

このような社会情勢を背景として、企業活動全般を視野に入れ、従来から存在する組織や職制の枠を超越してリスクマネジメントに取り組まなければならないという風潮が生まれ、内部統制やエンタープライズ・リスクマネジメントが隆盛を極めている。

リスクマネジメントや内部統制に関する標準的なプロセスを提示する法律や規格などとして2002年サーベインズ＝オクスリー法、会社法における内部統制規定、金融商品取引法、JIS Q2001、AS/NZS4360:2004、BS31100、ISO31000、COSOフレームワークやCOSO ERMフレームワークなど多くの法律、規格が乱立していることもまた内部統制やエンタープライズ・リスクマネジメントが隆盛を極めている証左でもある。

企業における内部統制やERMの必要性がかつてないほど声高に叫ばれているが、企業不祥事が問題となる企業が減少する気配がまったく感じられない。

ERMに関する統一された定義は存在しないものの、「事業体の取締役会、経営者、その他の組織内のすべての者によって遂行され、事業体の戦略策定に適用され、事業体全

体にわたって適用され、事業目的の達成に関する合理的な保障を与えるために事業体に影響を及ぼす発生可能な事象を識別し、事業体のリスク選考に応じてリスクの管理が実施できるように設計された、「1つのプロセス¹⁾」として、または「企業の業績向上のために、戦略的目標の管理と密接に関連して形成された統合的な全社規模のリスクマネジメントプロセス。単なる個別リスクへの対応であるリスク管理手法とは異なり、ERMは、企業の戦略・目的を達成するために全社最適となるよう調整・設計された全社的・統合的なリスクマネジメント²⁾」と定義されている。

その一方、ERMの視点から見た従来型のリスクマネジメントは「サイロ型リスクマネジメント・縦割り型リスクマネジメント³⁾」で部分最適型のリスクマネジメントである、として個別のリスク対応しかできず、異なるリスク間で重要度を比較したり、リスクマネジメントの優先順位をつけたりすることができないため、効果的なリスクマネジメントを実施することができないリスクマネジメントとしての位置を行っている。

果たしてこの位置づけは正しいのであろうか。伝統的なリスクマネジメント理論（亀井理論）では、全体最適を志向していないのであろうか、個別対応しかできないのであろうか、優先順位をつけることができないのであろうか。特にこの位置づけに筆者は問題点や違和感を覚えている。

1992年にトレッドウェイ委員会組織委員会が公表したCOSOフレームワークが、今日の内部統制に関する事実上の世界標準として位置づけられている。COSOフレームワークは「要約」「フレームワーク」「外部関係者への報告」「評価ツール」および1994年に追加発表された「「外部関係者への報告」の追補」により構成されている。

内部統制のすべてが無用であるとは考えられない。「市民社会からの要請⁴⁾」があったうえで成立する内部統制が求められている。内部統制は「リスクマネジメントの協力の下に企業不祥事や企業犯罪の防止のために導入⁵⁾」されたものである。しかし、「内部統制やリスクマネジメントは必ずしもそれに適していない⁶⁾」ということもまた指摘されている。

COSOフレームワークが公表される以前の内部統制の目的は、財務報告の適正性に焦点が置かれていた。

COSOフレームワークでは、財務報告の適正性だけではなく①業務の有効性と効率性、②財務報告の信頼性、③事業活動にかかる法令等の遵守など、より広い範囲にまで拡大している。

合わせて、内部統制の構成要素として（a）統制環境、（b）リスク評価、（c）統制活動、（d）情報と伝達、（e）モニタリングの5項目が挙げられている。これら3つの目的と5つの構成要素を図示したものがCOSOキューブとして一般的に知られているも

1) 八田進二（2006）「全社的リスクマネジメント フレームワーク篇」東洋経済新報社 p.21。

2) あづさ監査法人（2009）「ERMで経営を変える」日経BP社 p.197。

3) 林良造（2010）「ケースで学ぶERMの実践」中央経済社 p.3。

4) 亀井利明（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 p.153。

5) 亀井利明（2007）

6) 亀井利明（2007）

のである。

COSOフレームワークを企業が活動を行っていく過程において発生するリスクへの対応力を強化することで、企業経営者に事業目的の達成に関する保証を与えることを目的として発展させたとされているものが、2004年にトレッドウェイ委員会組織委員会が公表したCOSO ERMフレームワークである。

COSO ERMフレームワークではリスクマネジメントと内部統制の統合を試み、①戦略、②財務報告、③業務活動、④コンプライアンスの4つの目的が設定されている。

合わせて、COSO ERMフレームワークの構成要素として(a) 統制環境、(b) 目的設定、(c) 事業の識別、(d) リスク評価、(e) リスク対応、(f) 統制活動、(g) 情報と伝達、(h) モニタリングの8項目と増加している。これら4つの目的と8つの構成要素を図示したものがCOSO ERMキューブとして一般的に知られているものである。

ERMはリスクマネジメントの一領域である。それにもかかわらず、リスクマネジメントに関する研究を進めている学界すでに確立されている用語が適切に使用、理解されていないだけではなく、理解をすることが困難な用語が用いられている。

一例をあげて考察する。伝統的なリスクマネジメント理論（亀井理論）ではリスク処理計画の中のリスク処理手段の選択では、リスクの発生を防止し、万一発生した危険の結果、損害を最小化するための手段の採用するリスク・コントロール（危険制御）と危険が発生し、損害が生じた場合に必要な資金繰りをあらかじめ計画して準備するリスク・ファイナンス（危険財務）に区分している。さらに、リスク・コントロールを「回避」「除去」に、リスク・ファイナンスを「転嫁」「保有」の4つに区分している⁷⁾。それぞれの用語の定義は以下の通りである⁸⁾。

「回避」とは予想される危険を遮断するため、その危険にかかる活動自体を行わないことである。便益や利益の放棄につながるため、消極的なリスク・トリートメントと考えられる。

「除去」とはリスク発生の頻度や損害の強度を減少させるための手段を採用することである。

「転嫁」とは保険、共済、基金の利用を通じて、自己が保有するリスクを保険会社などの第三者に移転させるものである。

「保有」とはこれら一連の対策を通じてもまだ残るリスクを自己で保有するもので、危険を十分確認したうえでリスクを保有する積極的保有と危険に対する無知から結果的にリスクを保有する状態になっている消極的保有がある。

これらの一連のプロセスでは、消極的保有となるリスクのマネジメントに問題点が残ると考えられるものの、リスクの調査・確認、リスクの評価・分析の段階を適切に実施された上で、リスク処理手段の選択へと進んできたのであれば、消極的保有が当該企業

7) 亀井利明（1992）「リスクマネジメント理論」中央経済社 pp.34-39、亀井利明（2006）「リスクマネジメント総論」同文館 pp.43-51。

8) 亀井利明（1992）「リスクマネジメント理論」中央経済社 pp.34-39、亀井利明（2006）「リスクマネジメント総論」同文館 pp.43-51。

に大きな影響を与えるとは考えにくい。

他方、COSO ERMフレームワークではリスク対応策を「低減」「共有」「回避」「受容」の4つに区分している。それぞれの用語の定義は以下の通りである⁹⁾。

「回避」とはリスクを引き起こすような事業活動から撤退することである。

「低減」とはリスクの発生可能性または影響度、あるいはその両方を低減させる行動を探ることである。

「共有」とはリスクの一部を転嫁することまたは共有することで、リスクの発生可能性または影響度を低減させることである。

「受容」とはリスクの発生可能性または影響度に影響を及ぼすような行動を取らないことである。

このように伝統的リスクマネジメント理論とCOSO ERMフレームワークを比較してみると、「回避」は同義で用いられていると考えられる。「低減」は「除去」に相当するリスク処理手段と考えられる。

しかし、「共有」は「転嫁」に相当する部分を含んでいるようであり、かつ「保有」に相当する部分もまた含んであるようであるため、不明瞭な部分がある。

さらに、リスクの発生可能性または影響度に影響を及ぼすような行動を取らない「受容」がリスク対策やリスクマネジメントになるのかどうか理解に苦しむ。

これらのリスク対応策を実施してもなお、企業がさらされているリスクのことをERMでは残余リスクと定義している。

この残余リスクが大きな問題を含んでいる。「低減」「共有」「回避」「受容」までの一連のリスク対応策を実施しても残ると考えられる残余リスクが当該企業にとって受容可能なレベルにあるのかどうかは、重要な問題である。

ERMを実施したとしても残余リスクに対して適切なマネジメントをしないで、放置するのであれば、リスクマネジメントを実施する意味がなく、残余リスクを放置した状態でリスクマネジメントの全社最適を目指すことが可能であるか疑問が残る。リスクマネジメントとしての存在自由にかかる。

「ERMでは、事業体全体からの、あるいはポートフォリオの視点で、リスクを検討することが求められる¹⁰⁾」とされている。リスクポートフォリオの視点から、適切なリスクマネジメントを導入、実施することは一定の意義があると考えられる。

しかし、残余リスクに対して適切なマネジメントを行わないのであれば、ポートフォリオに組み込まないということであり、ポートフォリオに組み込んだとしてもどの程度実効性のある対策が採られるか疑問が残る。

伝統的なリスクマネジメント理論に経営戦略論を融合させた日本のリスクマネジメントは亀井危機管理理論である。

ERMはリスクマネジメントの一領域である。伝統的なリスクマネジメント理論でその目的は「企業成長や収益増大を思考した攻撃のマネジメントではなく、企業保全や現

9) 八田進二 (2006) 「全社的リスクマネジメント フレームワーク篇」東洋経済新報社 pp.75-76。

10) 八田進二 (2006) 「全社的リスクマネジメント フレームワーク篇」東洋経済新報社 pp.80-81。

状維持のための企業防衛のマネジメント¹¹⁾」である。

リスクマネジメントを導入することは企業収益を向上させることには直結せず、リスクコストの削減を通じて間接的に収益に影響を与えるという立場に立つ。リスクマネジメントは防御型のマネジメントである。それにもかかわらず、ERMを通じて企業価値の最大化を図ることを目的とするように、リスクマネジメントを攻撃型のマネジメントと誤解している。

ERMの目的の一つに「事業目的の達成に関する合理的な保証を与える」ことがあげられている。「良好に整備、運用されたERMは、経営者および取締役会に事業体の目的達成について合理的な保証を与えることができる¹²⁾」とされている。

ERMを実施することで収益を増大させることを保証するのか、企業価値を増大させることを保証するのか、企業の倒産可能性を減少させることを保証するのか、合理的な保証とされているものが、何であるのか不明である。また、合理的な保証に对外的にどの程度の効力があるのかも不明である。

エンロンやワールドコムをはじめとする大企業の不正や倒産を防止できなかった内部統制やERMの枠組みが、本当に世界で通用する理論体系として完成されているもので、実用に耐えうるものかどうかについては疑問が残る。

ERMを導入することで経営に変革をもたらすというように、またERMが経営の問題点を解決する万能薬であるかのように理解されている風潮が存在する。

伝統的なリスクマネジメント理論の経営戦略型リスクマネジメントについて学べば、保険管理型リスクマネジメント、業務管理型リスクマネジメントおよび経営管理型リスクマネジメントを統合した経営戦略型リスクマネジメントは極めて先進的なERMであることが容易に理解できるのではないだろうか。

3. おわりに

以上、ERMの問題点を中心に考察を加えてきた。近時、内部統制やERMは隆盛を極めているが、伝統的なリスクマネジメントを研究している学徒の一人として、その風潮には違和感を覚えていた。また内部統制やCOSO ERMフレームワークなどの制度や枠組みで企業不祥事、不正会計、粉飾決算を防止できているのかという疑問を抱えていた。

ERMはリスクマネジメントの一領域である。それにもかかわらず、伝統的なリスクマネジメント理論(亀井理論)に立脚していないことが明らかになった。

内部統制やERMは、経営戦略型リスクマネジメントを確立することで対応することが十分に可能であると考えられる。

今回はERMに関する文献にあたることにより、ERMの問題点を考察することを試みた。その結果、ERMは決して先進的なものではなく、アメリカ合衆国で生まれた概念、枠組みをそのまま輸入しただけのものである。ERMの内容は伝統的なリスクマネジメント理論について多少なりとも研究をした経験がある人ならば容易に理解することができます

11) 亀井利明 (1992) 「リスクマネジメント理論」 中央経済社 p.13。

12) 八田進二 (2006) 「全社的リスクマネジメント フレームワーク篇」 東洋経済新報社 p.26。

きることを、意図的に難解な表現や直訳しただけの用語を用い、規格化や法制化することにより権威づけしようと試みているにすぎない。その結果ERMは亀井教授が提唱されている経営戦略型リスクマネジメントの焼き直し以下にすぎないということが分かった。

そのため筆者が長年感じていた違和感が解消することになった。今後もERMについて考察を深めていきたい。

引用・参考文献

- ・亀井利明（1992）「リスクマネジメント理論」中央経済社
- ・亀井利明（2006）「リスクマネジメント総論」同文館
- ・亀井利明（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
- ・亀井利明（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
- ・あずさ監査法人（2009）「ERMで経営を買える」日経BP社
- ・仁井一彦（2009）「リスクマネジメント」東洋経済新報社
- ・八田進二（2006）「全社的リスクマネジメント フレームワーク篇」東洋経済新報社
- ・八田進二（2006）「全社的リスクマネジメント 適用技法篇」東洋経済新報社
- ・林良造（2010）「ケースで学ぶERMの実践」中央経済社
- ・日本ERM経営協会（2009）「ERMレビュー Vol. 1」星雲社
- ・日本ERM経営協会（2009）「ERMレビュー Vol. 2」星雲社
- ・日本ERM経営協会（2010）「ERMレビュー Vol. 3」星雲社
- ・日本ERM経営協会（2010）「ERMレビュー Vol. 4」

（筆者は関西大学商学部准教授）

私の経験した危機管理

漆 原 満

私たちを取り巻く社会環境が、近年、全く様変わりしてきました。

これまでが確かだったと思われた安心、安全はいつのまにか崩れさってしまいました。特に平成20年のリーマンショック以降、誰もが「自分もいつどうなるか、分らない」強い不安を抱かざるを得なくなっている今日近頃であります。

そして、格差社会、競争社会、新しい貧困ビジネスなどが、時代をとらえようとするキーワードに共通して漂うイメージも、行く先の見えない強い不安となって来ました。

これからは、日本の社会はどこに向かおうとしているのか、危機感を覚えます。こうした混迷した世の中で、私たちどう生きていけばいいのか、我が身を通じてさまざま思いがあります。

いつの時代にも反映した「リスク」という言葉、時代は変わっても守り続ける言葉があり、現代のリスク社会において三安（安全、安心、安定）を考えることから、社会の平和、豊かさから、私たちは危機管理というものが欠如しているのではないかでしょうか。

この度、第12回リスクマネジメント講座に参加させていただき、私は警察組織において職業人として、改めて危機管理というものを再認識させていただきました。

私は警察人生40余年のうち、捜査、鑑識畠を30年間、刑事警察官として府民に胸を張れる仕事をして参りました。

そこで、本題に入りますが、私なりの犯罪型危機管理について、私の心に残る刑事事件をご紹介します。

1. 平成22年11月末に新聞各紙によりますと、オウム裁判の終結が報道されていました。

この事件は1989年（平成元年）11月4日、オウム真理教教団幹部らによる坂本弁護士一家が殺害された事件であります。

私は当時、1990年（平成2年）1月ごろ、某府県警察本部鑑識課の警察官として、身元不明死体の捜査専従班として従事していました。

私の担当する任務は、大阪府下及び全国の身元不明死体の死体票と全国の家族から搜索願いが出ている特異な家出入（犯罪、または事故遭遇者）の家出入票の顔写真の特長、そして失踪の動機、家出入の家族関係などを調査し、前記、死体票と対照するち密な分析をする作業がありました。

私が鑑識課で勤務していた当時は、昭和35年以降では、大阪府下の身元不明死体が約3万体が、家族らに引き取ってもらえない、いわゆる無縁仏で、全国では変死体は約20万体ものが無縁仏でした。

2. 1990年（平成2年）3月頃、警察庁ら、各都道府県警察本部鑑識宛に写真電送で送信された全国の特異な家出入票の中で、私は特に松本弁護士の家族3人が、同時に失踪していることを認知し、失踪時の動機について調査した結果、動機は詳しく記載されておらず、私は何者かによって誘拐された可能性が考えられ、絶対に事件性

があると思料していたのです、これは犯罪型の危機管理を実感しました。

それから、私は各都道府県警察本部に坂本弁護士家族の安否確認について調査した結果、家族発見に至る有力な情報は得られなかったのです。

この特異な事件に対して、全国の警察関係者は、私と共通した危機管理の認識があるのか、疑問を感じたのです。

その後、半年が過ぎた平成2年の秋、私は本部鑑識課を後にして、他の署属へ転勤になりました。

3. 坂本弁護士家族失踪事件から6年が経過した1995年（平成7年）9月、坂本さん家族3名が、長野県の山中で遺体となって発見されたことを報道で知りました。

私はこの時の心境としては、当時、鑑識課で勤務していたころを振り返りますと、確かに犯罪情報の収集の欠如と警察上層部の捜査に着手する意思決定の判断の遅れが、時機を失したため、オウム真理教裁判の事件全容が解明されなかつたのかと思っています。

私は、教団幹部がどうして坂本さん家族、こんな幼い子に手をかけたのか、そんな人間がどうして、この世に存在したのかと思うと、後悔の念が先に立ち、亡くなられた坂本さん家族や残された遺族の人たちに申し訳なく思っています。現在もご冥福を祈っています。

4. オウム真理教裁判の終結は真相の分らないまま、事件の被害者や遺族は真相を知ることが出来ないまま、裁判が終ってしまいました。これだけ多くの命が奪われたのに首謀者の犯罪動機などの解明に至らず、被害者や国民にとっては、不満が残る裁判でありました。しかし、被害者や遺族の声を尊重すべきだという気運が高まるきっかけになり、被害者は法廷で意見陳述などができる制度の導入にもつながったことは確かですが、これでは、犠牲者が命を落とした意味がなくなってしまうと思います。

国や警察は、今からでもオカルト集団の拡大を防ぐための対応と被害者の救済に全力を尽くしてほしいと思うのです。

5. 宗教を語りながら、ウソを交えて野心や支配欲を満たそうとした、松本死刑囚のような人物は、これからも出てくると思うのであります。

現在、世の中には悩み苦しみ、解決などを他人に求めたがる依存心の強い若者たちが、こうした人物に出会った場合、同じような集団が出来てくることは、今後も起これえると思うのです。そして、国内にはオウム教団は「アレフ」「ひかりの輪」と名前を変えて、後継教団が、今も活発な活動を続けているのが私には気がかりであります。このようなオカルト集団とどう向き合い、対処して行くべきか、警察組織と公安調査庁の役人が立入り検査を実施すべきであると思っています。

今後、私はもちろん、社会全体が危機管理をもって、このような犯罪集団を見張って行く必要があると思います。

おわりに

私の警察人生の経験から学んだことは、「風通しのよい職場の環境作り」が最優先であります。組織にとって悪い情報、上司にとって耳の痛い情報がスムーズに上がる組織ということであります。それが、本当の意味で「風通しのよい職場」であると思います。

そして、そういう組織こそが、真に「危機管理」に強い組織であると考えています。

私は昨年、警察を定年退職し、某署で警察専門嘱託員をしておりますが、警察の応援団の1人として、組織の警察職員1人ひとりに心の中から声援を送り続けたいと思っています。

(筆者は企業危機管理士)

〈書評〉

日本公認不正検査士協会（編）「企業不正対応の業務 Q&A」

2011年10月（同文館）

本書はアメリカの不正（fraud）の概念を導入し、「不正とは、他人を欺くこととを目的とした意図的な作為または不作為であり、結果として損失を被る被害者が発生し、不正実行犯が利得を得るものである」と定義している。そして、不正と不祥事を峻別し、後者を不名誉で好ましくない事柄、事件であると定義し、そこには人為的ミス、いわゆるヒューマンエラーと呼ばれる悪意のない、あるいは作為的でない事故やミスが含まれていると解している。本書では不正は社会的悪であるという立場から、不正のトライアングルとして動機、機会、正当化の三要素をあげている。そして、不正の形態、不正に係る法律・罪名・処分、調査テクニック、証拠と報告、不正防止のポイントなどについて論述している。

最後に世界唯一の不正対策の専門家集団としての公認不正検査士協会（ACFE, Association of Certified Fraud Examiners）について解説している。なお、この協会は世界150カ国、56,000人の会員がいるとのことである。

（編集部）

私の体験した危機管理と戦国武将の危機突破学

吉川昇一

1. 阪神淡路大震災の体験

平成7年1月17日午前5時46分。この時間は一生忘れることのできない時間になっている。あの阪神淡路大震災を体験した瞬間だった。木造の家は、ギィギィと唸って揺れ、今にもぺしゃんこになりそうで私は恐怖のどん底状態だった。地震の揺れは一旦収まった。

電車は平常どおりだろうと思い、バス停に向った。バスは定刻に着き発車した。バスの運手が「神戸は地震で大変なことになっているようですよ」と話してくれた。その時は、神戸の惨状は想像することができなかった。バスは30分程してJR三田駅に到着したが駅前広場は車で一杯だった。駅の2階に向ったが改札前は、人、人、人でごった返していた。

電車は、地震の影響で運行を見合わせていた。その放送が何度も流れていた。余震も続いた。私は復旧には時間がかかると思い、自転車で出ることに決め、友達の車に乗せて貰い家に戻った。家族は、「家に居て欲しい」と言った。が職場との連絡もとれず出勤することにし、自転車で大阪に向った。自転車での出勤は初めてのことだった。

自転車で出ようと思ったのは、30年前に入校した学校の授業で「地震の時は、徒歩か自転車を使え」と教えてくれた教官の言葉が閃いたからだった。

家を出て15分走ると国道176号に出た。この道は大阪に向っている。国道を大阪に向け坂道を下り、しばらくして急な坂道を昇った。そして峠の頂上に立って大阪方面を見降ろすと車の列は蛇行して延長と続いていた。

峠を越えて宝塚市内に入ると至る所で木造の家や会社の建物が壊れているのを見た。歩道の一部が盛り上がり、ガス管が見えガスが吹き出していた。どうすることもできなかつた。近くには、消防車が来ていた。映画で見た戦場を見ているような光景だった。さらに大阪市内方向に自転車のペダルを踏み込んで走った。すると、目の前に信じられない情景を見た。それは、高速道路の路面の一端が地面に落ち込んでいたのだ。この時は、背筋に寒さを感じ、地震の恐ろしさ、自然の脅威を感じた。恐る恐るその横を通り抜け、大阪府西淀川署の職場に着いた。昼前だった。家を出て四時間余りが経っていた。自転車を降りたのに、まだペダルを踏んでいるような感じがしていた。

後日、車で職場に向ったという友達から電話があり「あの日は、車の大渋滞で職場に着けなかつた。車は役に立たなかつた」と聞いた時は、「教官の教えは正しかつた」と感謝した。同時に、緊急時の職場への出勤について自信と達成感、納得感を感じた。

私は署に着くと受付を済ませ、課長に通勤途中の被害状況を報告した後、警察署管内の被害状況の把握などに従事した。家が被災し出勤できない署員もいることを知った。署員は少ない人員で被災状況の把握、現場での救助活動などの任務に従事した。神戸では、多くの家屋の倒壊、人の死傷、火災が発生していることを業務用無線で知った。改

めて大地震の発生であると感じた。この震災を体験して、危機に際して重要なことは、人材の確保であることを知った。

2. RMセミナーと戦国武将の危機突破学

今回の講座（大阪能率協会第十二回RMセミナー）では、リスクマネジメントの基礎理論と危機管理について一般的知識を得ることができた。危機管理の第一歩を踏み出したところである。

講座を受けて、次の点をしっかりと勉強しなければならないと強く思った。1つ目は、クラシックな研究アプローチ。2つ目は、リスク「マネジメント」研究のアプローチ。3つ目は、「経営者リスク」論のアプローチ。4つ目は、「心の危機管理」論のアプローチ。である。

リスクマネジメントに携わる者として、リスク感性の向上は必要不可欠なものである。リスク感性の向上方法として戦国武将の危機突破を学ぶこともその1つであると講義を受けたので、さっそく試みることにした。それは、織田信長の危機突破学である。

戦国時代で向うところ敵なしと思われていた信長が「今度だけは織田家も滅亡か」と覚悟した合戦である。信長27歳の桶狭間の合戦だった。信長は、梁田広正という武士を活用し、その梁田が採用した2人の草の者（忍びの者）の情報を得て、合戦の作戦を立てた。信長は、草の者はきらいであったが、後に家臣以上の信頼を寄せるようになり好きになった。

草の者から「桶狭間に陣を置いている今川側四万の軍勢は、朝飯しとして1人につき、にぎり飯しが1個ずつ、飲み物は水である」と。他の草の者から「田楽狭間に陣を置いている2、300の今川軍勢に用意している朝飯しには地酒がつき、しかも魚の刺身までついている」との情報を得た。

信長は、この情報から桶狭間には足軽が大半で、田楽狭間には今川義元及びその重役であると悟ったのである。信長は、田楽狭間に信長軍を突入させ、今川義元の首を撃ち落とさせた。そのことは、桶狭間にも伝わり今川軍は敗走した。信長は、梁田とその仲間の草の者二人を最高殊勲者とし、戦場で異例の論功行賞を行った。

信長は、お家の一大事というリスクに気づき、自己変革もなし、梁田という武士の力を借りたことと梁田が集めた草の者から敵軍の情報をよく聞き、自らが分析、決断し合戦を遂行したことが勝利に結びつき危機を突破したものと考える。

3. むすび

私は、阪神淡路大震災を体験し「危機に際しては危機を克服する者、つまり人の確保の重要さを肌で感じ取ったこと。また、講座で「現代はリスク社会である。ソーシャル・リスクの3要素は、国家リスク、官僚リスク、企業リスクである。ソーシャス・リスク・マネジメントの目的は、豊かで平和な社会を維持し、その阻害要因を排除することである。今後は、ソーシャル・リスクマネジメントが必要である」と学んだこと。そして、戦国武将の危機突破学では、正確な情報の大切さを学んだことなどを今後の企業

リスクマネジメント遂行に生かし、微力ではあるが自分の持てる力を發揮して、幸福社会の実現のためその一翼を担って行く所存である。

参考文献

- ・亀井利明・亀井克之 著「リスクマネジメント総論 増補版」
- ・童門冬二 著「戦国武将の危機突破学」

(筆者は(株)エス・ピー・ネットワーク勤務、企業危機管理士)

〈書評〉

斎藤 實「想定外を想定する危機管理」

2011年10月（アイフィス）

想定外という言葉が3.11地震以来多用されるようになった。著者によれば、想定外とは「想定していた規模をこえること」ならびに「想定していないことが起こる」ということである。そして想定外のことが起こったときの対処は「日頃から「想定外」を想定内に取り込んでおく想像力を持つこと、ならびに一度起こった想定外危機に対するマニュアル化をはかっておくことであるとしている。大地震、大津波、原発事故、液状化現象、帰宅困難、安否確認不能、電話不通、計画停電、サプライチェーンの寸断、風評被害、放射能汚染、機能しないBCP、災害広報の不備、避難地、仮設住宅の問題、見舞金・賠償金の支払問題等々、果てしなく想定外の事態が発生する。これを救済するにはヘッドシップやリーダーシップのきいた強力な危機管理しかない。

著者は一通り、想定外危機管理を提起している。

(編集部)

企業における業務品質とリスクマネジメント ～保険会社における業務事例より～

戸川 寛子

I. はじめに

近年においては I T の発達、企業に求められる社会的責任、消費者保護の高まりにより、企業が果たすべき役割は正確、迅速さがますます求められるようになってきている。特にコンピューターで管理されたシステムにおいて、クリックひとつ間違えるととんでもない事故やミスにつながる危険性もはらんでいる。勿論、ヒューマンエラーを防止する為のあらゆる防止策が情報システム上のプログラムに張り巡らされているが、人間が行う業務工程を見直すことは、業務の質を高める為に非常に大切なことではないだろうか。

II. 仮説

企業におけるリスクを分類すると、災害リスク、業務リスク、管理リスク、戦略リスクに大きく分類される。ここでは、業務リスクに絞り、企業における業務品質向上に必要な方策やマネジメントについて述べたい。特にホワイトカラーの業務改善やリスク管理が定性的な感覚論で終始することなく、視覚的、定量的にも判断してゆくことが、リスク回避にもつながり、業務品質の向上や社員やスタッフのモチベーションとの関係において良い結果を導き出せるのではないかと考える。

私の勤務する保険会社において、業務ミスが発生した場合の事例をもとに、改善案を考えることとする。

III. 業務ミスへの改善案

まず、業務内容を洗い出し、次に時間と資源を基準に想定されるリスクを洗い出す。

1. 業務時間における、担当者別業務内容の洗い出し。

No	作業内容	責任者	Aさん	Bさん	Cさん	延べ作業時間	見積所要時間
A1	書類の事前チェック	1.5	0.5	0.5	1.5	4.0	4.5
B2	解約D/E	0	0.5	1.5	1.5	3.5	4.0
C3	新規計上	0	1.0	2.0	1.0	4.0	5.0
D4	送金不能チェック	0	1.0	0	0	1.0	1.5
E5	証明書D/E	0	1.5	1.0	0.5	3.0	4.0
F6	証明書ダブルチェック	1.0	2.0	1.0	1.0	5.0	6.0
G7	照会票の作成	0.5	0	0	1.0	1.5	2.0

・

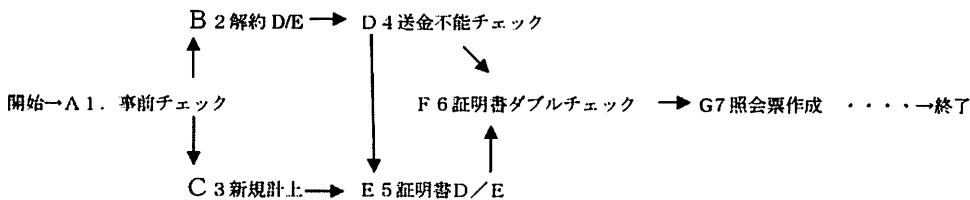
・

延べ作業時間：責任者、 A、 B、 C

見積所要時間（延べ時間）

2. 工程管理

業務のフロー図を作成。時間期限のあるものは、時間の記載をする。



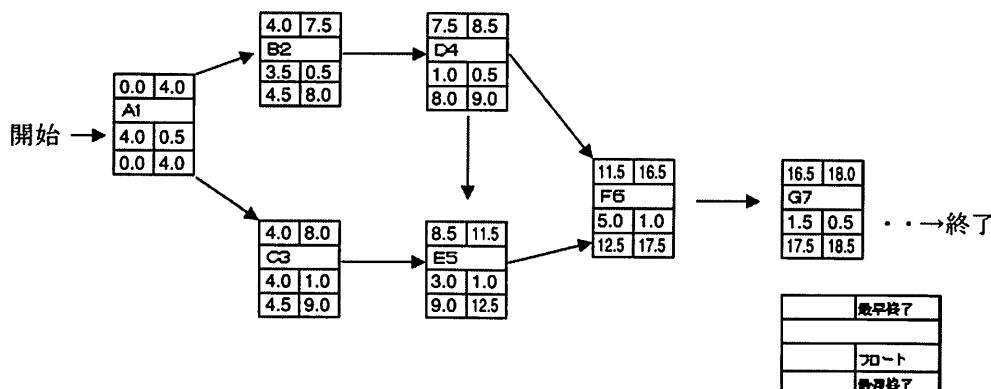
3. リスクを洗い出す。

(1) 時間を基準にスケジュールが遅れると影響するもの。

①クリティカル・パス上の作業

作業時間の工程管理ができる。どの作業が遅れたらどのように影響し、作業が遅れるかということがわかる。

②フロート（スケジュールの余裕時間）



③複数の作業で前後する作業

④予期せずにきた作業

(2) 資源を基準にその資源が投入できないと影響するもの。

・ヒト

①一人が担当する作業

②大勢が担当する作業

③専門知識を必要とする作業

④スキル不足

⑤人員の不足

・モノ

①帳票の補充（用紙や約款、ビニール袋等）

②プリンターの印刷機能

・カネ

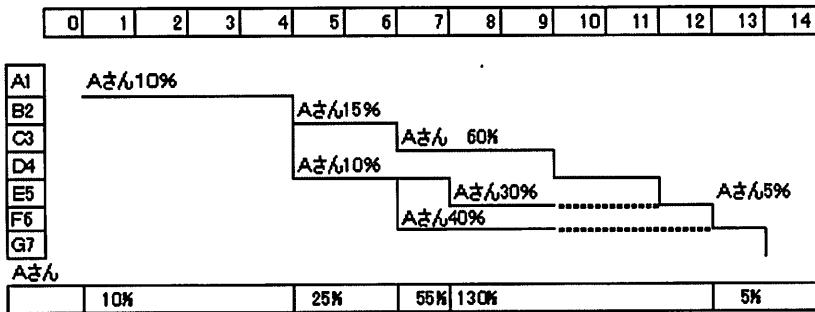
①業務量減少による人件費削減

4. 最終成果物の品質不良

- ①事務ミス（誤った証明書を作成）
- ②スケジュールの遅れ（顧客への証明書の送付遅れ）
- ③送金不能（送金額が誤っている、送金が遅れる等）

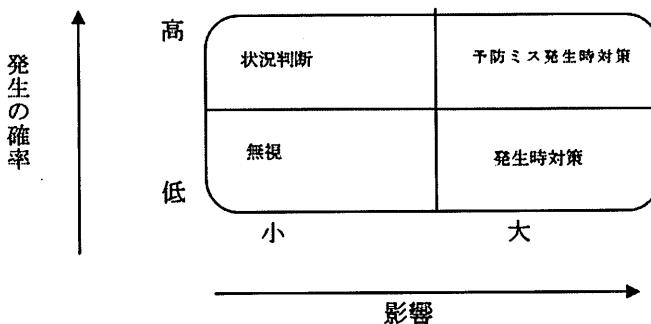
5. 負荷の現状把握を可視化（負荷は担当者の熟練度・難易度を考慮）

個人に業務が集中することでミスが発生しないように、メンバー間で調整する。



6. リスク事象の原因を分析し、評価、対策を立てる。

リスク分析



発生の確率は高いか低いか。またその影響は大きいか小さいかを評価する。

IV. 結論

1. 日常業務の可視化

日常業務の可視化により、業務の洗い出しをし、スケジュール管理が一目瞭然となることが必要である。特に作業系の業務においては、大半が定型的な業務であるため、業務に対する緊張感がゆるむ。そこで、期日管理を全員で認識することで、無理、無駄、ムラがなくなり、適正な業務運営ができるため、ミスが少なくなると考える。

2. ミスを発生させない仕組みづくり

日常業務と注意すべき業務を分けて考える。特にミスが発生しやすく、影響度の高い業務については、個人の負荷がかかりすぎないように業務分担の見直しやフロートを設

ける、ダブルチェック体制を強化するなどする。そして、ミスが発生した場合の、改善策をメンバーが主体となって考え、振り返りができるように記録し、即実行ができるようとする。注意する点としては、ミスがおきた場合、個人攻撃にならないように、チーム全体の意識としてもってゆくリーダーの懐の深さも必要である。

3. マニュアルの整備

業務手順の見直しを日々行い、顧客からの要望や規定の変更、ミスが発生した場合に応じた見直しを手順書に落とし込んでいき、各メンバーがその手順書をすぐ見れるよう常備する事が必要だと思う。

4. 業務ミスを撲滅する目標設定

日常業務の中で、メンバーが意識してミスを発生させないマインドが非常に大切である。業務ミスを他人事ではなく、自分事として意識付けるには、数値目標が必要である。また、ミスが発生しない状態を保つようにチームメンバーのモチベーションを維持させるように配慮する。

5. 専門性、プロ意識

勉強会を通じ、ミスを発生させないように業務知識やスキルのレベルアップが必要である。

6. コミュニケーションの重要性

職場のメンバーが生き生きと働ける職場作りが必要であり、日ごろ、お互いのメンバーへの気遣い、配慮が必要である。当たり前ではあるが、お互い挨拶をかわすことはコミュニケーション上、重要である。

V. 今後の課題

多様な立場のメンバーが一緒に働く中、如何にしてミスを発生させずに業務品質を高めつつ同じ目標に向かってモチベーションを保ちながら働けるかという点を、今後の課題としたい。

【引用文献・参考文献】

- ・亀井利明著（2011）「リスクマネジメント総論」（増補版）
- ・中嶋秀隆著（2009）「PM プロジェクト・マネジメント」改訂4版
- ・情報セキュリティ研究プロジェクト（2007）「ヒューマンエラーの事例と影響」の公開にあたって」

（筆者は保険会社勤務、企業危機管理士）

グリーン・ツーリズムにみる21世紀社会のかたち

松 永 光 雄

1. はじめに

日本は21世紀に入り、それまでの経済成長は望めない状況に陥っている。この状況を開拓するためには、21世紀の成長産業とされる「環境」、「農業」、「観光」を中心として、官民一体となった「地域振興」政策が必要となる。この4つの分野が成功するための共通項となるのが、「グリーン・ツーリズム」である。そこには、21世紀の日本がめざすべき国のかたちが見えてくる。以下、グリーン・ツーリズムの特徴と意義について述べ、そこに潜む問題点を明らかにして、その問題点の解決策を示すことで、日本がめざすべき国の方針性を示したいと思う。

2. グリーン・ツーリズムの特徴

(1) グリーン・ツーリズムとは何か

グリーン・ツーリズムとは、住民による農山漁村の自然、環境、景観、暮らし、文化、人々との交流を楽しむ農村滞在型余暇活動と定義される¹⁾。

また、「農山漁村滞在型余暇活動のための基盤整備の促進に関する法律（「農村休暇法」）（平成6年6月29日法律第46号）」2条1項においては、主として都市の住民が余暇を利用して農村に滞在しつつ行う農作業の体験その他農業に対する理解を深めるための活動と定義されている。

つまり、グリーン・ツーリズムとは、緑豊かな農山漁村において、その自然、文化、人々との交流を楽しむ滞在型観光のことである。

(2) 西欧式グリーン・ツーリズムの特徴

グリーン・ツーリズムは、もともと1970年代に西欧で広まった農山村地域のツーリズムであり、グリーンという言葉には、農山村の持続可能性や環境保全の意味が含まれている。西欧においては、都市住民による自然とふれあう長期の農家滞在休暇旅行として、農家を中心に農家の副業の一環として、農家での宿泊サービスの提供等の観光産業としての特徴がある。

(3) 日本型グリーン・ツーリズムの特徴

日本におけるグリーン・ツーリズムは、農林水産省を中心とした地域振興事業として推進されている点に西欧式と異なる特徴がある。農林水産省は1990年代から、リゾート開発の見直しや持続可能な開発への取り組みといった社会情勢から、都市農村交流に位置づけられるグリーン・ツーリズムを農村振興策として採用した。グリーン・

1) 多方一成

「スローライフ、スローフードとグリーン・ツーリズム」東海大学出版社 2006年1頁。

ツーリズムは、農山村地域資源を生かして、都市と農村との共生・共存の新たな機会づくりの場として、物心両面における効果を期待されて推進されてきた経緯がある²⁾。

従来の観光では、パッケージツアーで決められたコースを巡り（周遊型）、旅行地での滞在も短期間であり（通過型）、名勝旧跡等の見物が目的となっていた（物見遊山型）。これに対して、グリーン・ツーリズムは、自然や農村のあるがままの姿にふれあうことができる旅行地を探し（密接型）、旅行地に長期的に滞在して（滞在型）、地域の人との交流を通じて農村の自然、文化、暮らしを体験し学習する目的（体験学習型）が特徴である。

（4）日本におけるグリーン・ツーリズムの取組

その日本型グリーン・ツーリズムの代表例を、以下に紹介する³⁾。

まず、民話のふるさと岩手県遠野市において、「遠野ふるさと村」として遠野の自然体験と地域の人々による民話の朗読による交流がなされている。これは、地域住民との交流を重視する取組である（地域交流型）。

北海道の上川、十勝、網走においては、北海道の自然と食を体験し楽しむための農家民宿の新しい形をイメージした「ファームイン」による滞在宿泊の企画がなされている（宿泊滞在重視型）。

宮崎・鹿児島県にまたがる霧島においては、霧島の四季の自然と山歩きを体験するための「霧島トッレキングガイドクラブ」を創設して地域の人々と旅行者との交流を図っている（自然体験型）。

さらに、酪農を行っている鹿児島県喜入地区においては、農村女性が中心となって乳搾りやチーズ、ヨーグルトづくりの酪農体験教育をすることで旅行者との交流を行っている（農業体験型）。

このように、グリーン・ツーリズムは、地域住民との交流を通じて農山村地域における農業、自然、文化等を体験するツアーである。

3. グリーン・ツーリズムの意義と効果

（1）グリーン・ツーリズムの意義

グリーン・ツーリズムを推進する意義は、①都市住民に農山村地域の生活文化体験の機会を提供し、②低下した農山村地域の経済力の活性化をもたらし、③農山村地域の環境保全の推進が期待できる点にある。

環境負荷を低減する持続可能な社会の構築が要請されるなかで、農村地域において「環境」を保全しなければならない。また、観光立国宣言をした「観光」とTPP参加に伴う競争力強化が求められる「農業」は、これから日本の経済成長に必要な産業として強化しなければならない。そして、東京、大阪等の大都市との経済格差を縮小

2) 多方一成、前掲、3頁。

3) 多方一成、前掲、21頁～113頁。青木辰司『転換するグリーン・ツーリズム』学芸出版社2010年28頁以下。

するためにも地方における「地域振興」が必要となる。これらの21世紀の課題は、グリーン・ツーリズムの成功による地域経済の活性化によって解決される。つまり、グリーン・ツーリズムは、「環境」、「農業」、「観光」、そして「地域振興」分野の成功のための共通項としての意義がある。

(2) グリーン・ツーリズムによる効果

次に、グリーン・ツーリズムの実施により、5つの効果が期待できることを指摘したい。

第1に、都市住民の農業や環境保全の教育的効果である。都市住民が実際に農業体験をすることで農業や食についての重要性を認識し、また、地域の自然にふれあうことでの自然環境保全の必要性を再認識する機会を提供することができる。

第2に、新たな旅行商品による旅行業界の活性化効果である。旅行業界における従来のパッケージツアーは、より多くの旅行者に対して周遊型・物見遊山型の商品を販売してきたことにより、商品のマンネリ化により旅行の魅力が失われつつある。これに対し、体験型ツアー商品を投入することで、旅行商品販売における経済活性化効果が期待できる。

第3に、農村地域の経済活性化効果である。人口の過疎化・高齢化により、農山村地域の低迷する既存の地場産業に代わって、宿泊・レストラン・直売事業等の新たなサービス産業や観光農園・市民農園等の交流型農業を振興させることができる⁴⁾。

第4に、農村地域の社会活性化効果である。グリーン・ツーリズムに関わる農村住民同士、農村住民と都市住民との交流が活発化することで、交流人口を定住人口に転化させることが期待できる。また、グリーン・ツーリズムの実施による地域資源とまちづくりをリンクさせることができるとなる。

そして第5に、農村環境の保全効果である。グリーン・ツーリズムの実施にあたって、環境保全・景観保全のための条例、住民協定、支援策等が検討・実施されることで、中山間地域のような農業条件不利地域の自然環境や農村景観の保全がなされ得る。

4. グリーン・ツーリズムの問題点と解決策

(1) グリーン・ツーリズムの従来の問題点

21世紀的課題解決のために期待されるグリーン・ツーリズムであるが、その実施に係る問題点として、①産地間競争及び品質管理・評価の問題、②旅行者への正確な情報提供の問題、③実践者のビジネスセンスの向上及びビジネス・ネットワーク化の問題が指摘されている⁵⁾。

まず、①については、「蕎麦打ち体験」や「農業体験」といったグリーン・ツーリズムの実施地域間において似たようなコンセプトが競合し、宿泊施設やサービス内容でのコスト競争が起こり、提供するサービスの質的低下を招き評判も低下する

4) 多方一成『グリーン・ツーリズムの文化経済学』芙蓉書房出版 2000年90頁。

5) 青木辰司、前掲、20頁以下。

問題である。

次に、②については、受け皿である実践者側の地域が盛り上がる一方で、旅行者の側に十分な情報が提供されていないことから一部の旅行者への情報提供となっている問題である。

そして、③については、地域の実践者が経営者として、宿泊施設や直営販売所等の経営面とホスピタリティ面の質的向上の努力と実践者、自治体及び旅行業者等との間でのネットワークを構築して安定した経営体制を構築しなければならない問題である。

こうした問題点は、いずれもグリーン・ツーリズムのサービス、ホスピタリティ、コンテンツといったソフト面での問題であり、実践者において、民間企業の経営ノウハウを導入し教育訓練を受けることにより、問題の改善が期待できると思われる。

(2) グリーン・ツーリズムの新たな問題点

冒頭でグリーン・ツーリズムは、21世紀の成長産業とされる「環境」、「農業」、「観光」とこれらによる「地域振興」政策の成功を握る共通項であることを指摘した。そのためには、従来のソフト面の問題点の改善に加えて、交通アクセス及びその費用負担の問題を克服することが成功の条件となる点を指摘したい。

交通アクセス及びその費用負担の問題とは、グリーン・ツーリズム実施地域が農山村地域であり、都市部から遠隔地に存在していることが多く、旅行者は高額な交通費を出費することになり、旅行者が農山村地域を訪れるこの大きな障害となっていることである。この問題を解決するには、交通手段の利便性を高め、快適に、しかも低成本で利用できるようにすることが必要となる。その結果、旅行者のグリーン・ツーリズムへの参加を促し、リピート率を向上させることにつながる。それは同時に、「環境保全」、「持続可能な開発」といった21世紀的政策課題の克服にもつながると考える。

(3) 新たな問題点の解決策

交通アクセス及びその費用負担の問題の具体的な解決方法として、まず、アクセス手段である道路、空港、鉄道の整備が考えられる。しかし、アクセス手段の開発行為は、近年の国、自治体における公共事業予算の削減傾向に加えて、持続可能な開発を推進する公共事業の在り方からすると、自然環境や農山村地域の自然を体験するためのグリーン・ツーリズムの趣旨に反してまで自然環境に負荷を与える開発行為を行うことは肯定されないのであろう。従って、交通アクセス手段の整備という解決方法は、採用できない。

そこで、これに代わる措置としては、既存の交通機関の利用を促進するための行政措置を検討すべきである。特に、鉄道の利用の促進策として、グリーン・ツーリズムのための鉄道利用においては、国、自治体による鉄道利用運賃・料金について一定額の助成金の交付によって低廉な運賃・料金で鉄道の利用促進を図るべきと考える。

また、鉄道の利用を促進することは、地球温暖化に影響があるとされるCO₂や大気汚染被害を招くとされる窒素酸化物（NO_x）等の排出量を自動車や航空機を利用する場合に比べて抑制することが期待でき、環境保全、持続可能な社会を目指す観点からも選択すべき解決策であることを付け加えておきたい。

5. おわりに

「環境」、「農業」、「観光」そして「地域振興」を結びつけ、それぞれの発展、活性化につなげる共通項が、「グリーン・ツーリズム」である。しかし、グリーン・ツーリズムを20世紀型の地域振興策として行うとき、そこには地域活性化のみならず環境保全についての失敗のリスクをはらんでいる。グリーン・ツーリズムの問題点を克服することは、地域を活性化させ、持続可能な社会を構築することであり、それが21世紀の日本がめざすべき国のかたちではないかと考える。

以上

参考文献

- ・多方一成『スローライフ、スローフードとグリーン・ツーリズム』
東海大学出版社 2006年
- ・多方一成『グリーン・ツーリズムの文化経済学』芙蓉書房出版 2000年
- ・青木辰司『転換するグリーン・ツーリズム』学芸出版社 2010年
- ・須田 寛『観光 新しい地域づくり』学芸出版社 2010年
- ・山崎光博・小山善彦・大島順子『グリーン・ツーリズム』家の光協会 1993年

(筆者は神戸山手大学現代社会学部准教授、法務博士)

コンプライアンスを啓蒙させるBEST WAY

～中小企業の視点に立って～

三 宅 芳 夫

1. コンプライアンスを取り上げるにあたって

1-1 中小企業とコンプライアンスのかかわり

最近はオリンパスの損失隠蔽に見るよう企業不祥事が大きく報道されている。そしてその企業は多くの場合経営不振に陥り、破綻に至り、脆弱な中小企業も同様である。その中には優秀な技術のため、世界に大きいシェアを有し、特にそのような企業を企業不祥事で葬り去ってはならない。

コンプライアンスについては歴史が浅く、特に中小企業に対するコンプライアンスの先行研究やビジネスモデルもほとんどない。そのような状況の下では、中小企業を企業不祥事から回避させるため、専業あるいは社内コンサルタントがその解決策を講じる責務がある。そのためここにコンプライアンス啓蒙のBEST WAYを考察する。その前にまず中小企業の特質につき分析する。

1-2 中小企業の性質とコンプライアンス

「COSO内部統制ガイダンス」¹⁾では中小企業の特質として下記の事項を挙げている。内容はコンプライアンスの観点から一部加筆した。

コンプライアンスから見た中小企業の特質

中小企業の性質	コンプライアンスの観点
①事業の種類が少なく、統制の及ぶ範囲が相対的に広い	対象となる法令の種類が比較的少ない
②販売経路または地理的条件によって、対象とする市場を限定している	市場が狭いためマスコミに取り上げられる頻度が少ない
③企業を実際に運営する経営者が所有主として相当の利害または権利を有する	経営者は部下に責任だけを負わせる傾向。
④経営者の階層が少なく、統制の及ぶ範囲が相対的に広い	経営者の目は行き届きやすい。しかし他部署で問題発生の場合人手の問題もあって不作為の態度を探る。
⑤取引処理のシステムおよび手続きが単純	チェック機能は弱い
⑥社員が少なく、担当する職務領域が広い	コンプライアンス担当者は機能不全

この表から中小企業の企業不祥事の原因を究明する手がかりを掴むことができる。その背景には次のような企業風土の存在が予想可能である。

1) Internal Control over Financial Reporting-Guidance for Smaller Public Companies 「簡易版COSO内部統制ガイダンス」監訳；日本内部監査協会・八田進二（2007）同文館出版。

- ①の性質からは事業内容が単純であれば事なかれ主義に陥り、法令違反に鈍感となる。
経営者による認識が大切である。
- ②からは他企業の企業不祥事に対し他山の石、経営者の危機管理意識の醸成が必要である。
- ③の場合大企業においてもこのケースが多い。中小企業であれば企業は公共のものとの認識がなく企業自体が自分の財産との意識から抜け切れない。その結果発生した事件に責任をとらず従業員に転嫁する。赤福、船場吉兆の事件がその例である。
- ④は従業員間にセクト主義が発生、他部門にも精通した人員養成と全員の危機意識が第一。
- ⑤はチェックシステムが弱く法令違反も自社内で気づかない。
- ⑥にあっては人材の資質や人手不足が重なり、コンプライアンスに無頓着、経営陣も見て見ぬ姿勢か隠蔽主義を探る。経営陣の意識改革と業務の効率化が必要。

1 - 3 中小企業から見た形態の多様性

前述のごとくコンプライアンスの研究は歴史が浅く、研究の進んでいるリスクマネジメント体系を利用し、コンプライアンスとの関連性を中小企業の視点から考察する。

中小企業のリスクマネジメントについて亀井利明の下記著書²⁾等に詳しい。一方、現在のコンプライアンスを始め経営に対する研究が欧米の文化を背景にした著書によることが多く、その大半が大企業を対象としたものである。したがって、長い伝統を持つわが国の風土と相入れず、日本の中小企業に導入する場合、現場で混乱を引き起こす懸念がある。しかも中小企業は非常に多様で、それを次の例で見る。

- ①大企業の下請けの場合、親会社からコンプライアンスを始め、経営手法に至るまで細かい指示があるがこれも欧米流が多い。また大企業への納入先のケースやSCMの中に組み入れられている場合などコンプライアンスによる締め付けがかなり厳しい場合がある。
- ②独立型の場合、コンプライアンスに関しては殆ど関心が払われていないと思われる。
- ③中小企業と公害、亀井利明³⁾の指摘するように、公害に対する苦情が地方公共団体に対して中小企業が90%を占め、そのうち騒音、振動が40%を占めるなど、これらが損害賠償保障に発展し、倒産に至ることも予想される。
- ④最近は消費者運動が激しく、安全性や、衛生度、消費期限の偽装、産地偽装など問題にされるケースは枚挙の暇もない。

最近は中小企業であっても、老舗であるため全国的に名前の通ったブランドを有することがあり、マスコミからも注目されるようになった。

持続可能な経営を図るためにコンプライアンス体制のシステム構築がコンサルタントの助言のポイントである。その方法をリスクマネジメントの枠組みと合わせて考察する。

2) 亀井利明「危機管理とリスクマネジメント」(2003) 同文館出版 p113

3) 上掲 P116~117

⑥中小企業と暗黙知

従来我が国では同一企業の中において「言わず語らず⁴⁾」のうちにも相手の気持ちを察することが美德であるとする企業風土があった。すなわち「なあなあ、まあまあ」の世界である。日常業務の中でコミュニケーション能力向上の啓発を必要とする。

⑦企業不祥事の顕在化、社会化

また従業員も企業に対する忠誠心が薄れ、外部にその企業不祥事を告発するケースも多くなり、その推進役を公益通報者保護法の成立が担うこととなった。さらに近年のグローバル化が一層企業不祥事の顕在化に拍車をかけてきた。このような情勢の変化を意識しない中小企業の経営者は自らの企業を倒産に追いやる危険性がある。

また海外進出企業において現地での法令順守の問題が出てきた。この問題をいち早く指摘したのが大和銀行ニューヨーク支店での巨額損失事件にかかる株主代表訴訟を裁いた大阪高裁の判決である。すなわち海外進出企業は現地での法令を守る義務を説いたのである。

また企業の競争の激化により、とりわけ下請け中小企業はサービス残業の形で競争のしわ寄せを受けることになった。事情はともあれ、このような法令違反は許される訳がない。この解決策は技術革新による効率化を図る等適正な利益確保を行い、パートの採用増加やアウトソーシングによって切り抜けなければならない。

それだけでなく最近は企業不祥事の影響がステークホルダーだけでなく地方公共団体、教育機関等における社会化の現象が出現してきた。

2. コンプライアンスのバックボーンはリスクマネジメント

2-1 リスクマネジメントの意義

企業経営は危険負担と危険克服のバランスの上に生産および販売といった組織的活動を維持することを意味する⁵⁾。さらに、リスクには純粹リスク、すなわち、損失のみ発生する場合で自然災害、偶發事故などがあり、これらは予想不可能である。一方投機リスクは損害を発生する場合もあるし、利益が発生する場合もある。それは企業活動であり、コンプライアンスなどもこの概念に入る。このリスクは予測可能であり、企業倒産も同様である。この場合企業は科学的管理に基づく戦略を立て、ステークホルダーに対し適正な利益を上げつつ、倒産回避責任を持っている。適正な利益を上げることは適正な売上確保を意味するものである。その範囲内でコンプライアンスを維持するなど各種のリスクの適正な費用化は経営戦略として配慮する必須条件である。

2-2 リスクマネジメントの枠組

経営管理は①計画（Plan）、②組織（Do）、③指導（Do）、④統制（Check）⁶⁾、に分けられ、このサイクルを廻すことにより「カイゼン」が図られていくのであり、わが国企

4) いわゆる暗黙知的風土である、伊丹敬之・加護野忠男「ゼミナール経営学入門」（2003）p439

5) 亀井利明、1997. 「危機管理とリスクマネジメント」 P8

6) 亀井利明、1997. 「危機管理とリスクマネジメント」 P18, 19

業では日常的に行われている。

リスクマネジメントからすれば次のように分類され、これはコンプライアンス理論を進めるに当たって科学的思考の助力となり、要素の脱漏を防ぐものである。またコンサルタントがクライアント指導にあたって完成度を高める指針となる。具体的に示すと、

リスクマネジメントを進めるプロセス；

- ①危機処理の計画 P = a, 危険の調査・確認、 b, 危険の評価・分析、
c, 危険処理手段の選択、
- ②危険処理の組織 D = a, 危険処理権限の委譲、 b, 危険処理機関の動員、
c, 危険処理業務の分担、
- ③危険処理の指導 D = a, 危険処理の計画の解釈、 b, 危険処理の助言、
c, 危険処理業務の調整、
- ④危険処理の統制 C = a, 危険処理実績の記録、 b, 危険処理実績の評価、
c, 危険処理の計画と実績の不一致是正

この「危機処理」を「コンプライアンス経営」と読み替える。

次にリスクマネジメントとクライスマネジメントの対比を行うとリスクマネジメントは平時におけるリスク対応であり、上述のPDCAを廻すことにより対応策を発見できる。

一方、クライスマネジメントは危機的状況にあり、損失を最小限に留める対応を急がれるものであり、時間の制約がある。例えば企業不祥事発生が明らかになった場合、焦ってマスコミ対応を誤ると倒産に陥ることがある。大企業の場合は組織でその対応策を講じられるが、シミュレーションも可能である。中小企業の場合対応出来るスタッフも検討する時間もなく、通常経営トップが自らで判断を強いられることになる。それだけに経営には大企業以上に細心の注意が必要となる。その時にこそコンサルタントの使命發揮となる。

3. コンプライアンスを指導するためのBEST WAY

3-1 コンサルタントの留意点

コンサルタントがクライアントに関しコンプライアンスを経営に導入するBEST WAYには次の点に留意する。

- ①わが国では全企業のうち中小企業の割合は中小企業白書によると事務所ベースで99%強とほとんどを占める。したがって中小企業のクライアントに対するニーズは非常に高いはずである。その中小企業はヒト、モノ、カネ、情報と大企業に比べ、極めて制約を受けている。この制約の下でコンプライアンスだけの相談依頼は少ない。しかし経営効率化を目的とした指導により収益を捻出し、コンプライアンス体制確立に当てる必要がある。

- ②コンプライアンスの意味をどのように伝えるか

新聞等では「法令順守」との注釈がつけられているが、それで良いのだろうか？

コンプライアンスの定義を吉川吉衛⁷⁾は「順守すべものとして、法令はもとより、倫理以外にもマニュアル、社則等もその範疇にある」としている。現在ではこの考え方方が一般的である。さらに、郷原信郎⁸⁾はコンプライアンスとは組織に向けられた社会的要請に鋭敏に反応し、目的を実現していくことと説明している⁹⁾。この説明を法令解釈に当て嵌めれば法の目的は何か、それが社会通念に則しているかどうかの判断となり、さらに社会的要請に合致したものでなければなければならないと考えられる。これこそコンプライアンスのBEST WAYである。その解釈は法令の文字面解釈の弊害をなくする方法である。

最近では東北大震災でのマニュアルの利用の仕方が問題になっているがその判断基準は何が根底にあるかその主旨を把握することにより柔軟な対応を可能にする。

③遵守すべき法令をクライアントに提示する方法

企業不祥事のうち、いわゆる法令違反は罰則を伴うものがあり、業種により適用法令の種類が異なる。クライアントの業種に応じて遵守法令や条文の優先順位をつける。また下請け企業の場合、親企業が上場会社であれば金融商品取引法を視野にいれた指導をされる可能性が高い。法解釈の歪曲除去にこそコンサルタントの出番である。

④企業不祥事の原因究明方法

中小企業経営者特に創業者は殆ど利益第一主義でコンプライアンスに対する関心も薄く危機管理もなされていない。個別に企業風土の分析を行い企業不祥事の回避策を提示しなければならない。COSOの分析要素も参考になると思われる¹⁰⁾。

3 - 2 経営者の責任

中小企業においては財務諸表の公表の義務付けがないため、粉飾の実態を掴むことは難しい。しかしそれは自社の経営状況を正確に表現する大切な指標であり、経営陣はこのことを認識する必要がある。

現実には創業者自身が財務に弱いと公言してはばかりないケースがある。そのため、財務の知識の豊富な人材の獲得・配置に关心が薄いこととなる。その結果、財務担当者の財務の知識のバラツキが多く、実態を反映した財務諸表が作成されることになる。経営者には株主のほかに販売先、仕入先等に対し、正確な財務報告を行う責任がある。

粉飾決算作成防御のためには、金融機関からの受信枠を確保するなどの特定の目的のため、経営者が粉飾を財務担当者に命ずることを禁止するとか、財務担当部署は財務諸表の粉飾には手を貸してはならない、さらに営業担当者と販売先担当者との合意に基づ

7) 「企業リスクマネジメント」(2007) p58

8) 「コンプライアンス革命」((2005)) p192

9) 「コンプライアンス革命」(2005) p32にコンプライアンスの本来の意味についてジョン・ミルトンの『失楽園』から「All her words and actions mixed with love and sweet compliance」。

10) 2004年に不祥事防止のためCOSOは内部環境、目的設定、事象認識、リスク評価、リスク対応、統制活動、情報とコミュニケーション、モニタリングを掲げている、三宅芳夫「現代社会とリスクマネジメント」(2011) 日本リスクマネジメント学会 p67。

く架空売上等の計上の禁止等社内規定を作成しておく必要がある。

総括 中小企業へのコーチング

中小企業には意思決定が速く、効率的業務運営ができる素地がある。従ってコンプライアンスを踏まえた経営手法が出来上がればその徹底は早い。またコンプライアンスの指導や啓発も体制が整えば効果は早い。またそれぞれの職場に応じた体制の構築は容易であろう。その時の発言や決定の責任は当然経営陣にあることと経営者のコミットメントが大切である。その啓蒙はコンサルタントが行うことになる。その場合、抽象的事項を具体的な事項にブレーク・ダウンし、一人ひとり当事者意識を持って行うよう仕向けることである。その目的はリスクマネジメントであれコンプライアンスであってもその問題を解決し、ステークホルダーを始め社会から大きな信用を勝ち取ることである。この信頼を社員が実感できた時、彼らのインセンティブとなり、継続性をもつことになる。このコンプライアンスの達成やリスク排除に対する緊張感は継続的なものでなければならない。これが現在企業に求められている社会的要請であり、企業としての究極のBEST WAYである。多様な面を持つ中小企業に対し、弁護士、大学等研究機関とのコラボレーションによる質の高いコーチングを行うことはコンサルタントの使命である。

以上

参考文献

- ・ Internal Control over Financial Reporting-Guidance for Smaller Public Companies 「簡易版COSO内部統制ガイド」監訳；日本内部監査協会・八田進二（2007）同文館出版
- ・ 亀井利明「危機管理とリスクマネジメント」（2003）同文館出版
- ・ 伊丹敬之・加護野忠男「ゼミナール」経営学入門」（2003）日本経済新聞社
- ・ 吉川吉衛「企業リスクマネジメント」（2007）中央経済社
- ・ 郷原信郎「コンプライアンス革命」（2005）文芸社
- ・ 三宅芳夫「現代社会とリスクマネジメント」（2011）日本リスクマネジメント学会

（筆者は大阪経済法科大学客員教授）

中小企業の事業承継・日仏シンポジウムについて

亀 井 克 之

1. 中小企業の事業承継問題とリスクマネジメント

高齢化社会の日本においては、中小企業経営者の高齢化が急速に進行し、今後10年間で半数以上の中小企業経営者が高齢による引退の時期を迎える。2006年版中小企業白書によれば、年間29万社の廃業のうち、後継者不足を理由とする廃業が7万社に上る。

中小企業の事業承継のリスクは、①経営者がリスクの存在自体に気付いていない、②気にはしているが事前の対策を採っていない、③高齢化や健康悪化により引退が現実のものになり、リスクが顕在化してからの事後的な対策では間に合わない、④モノ・カネ(物と金)と、ヒト・ココロ(人と心)の諸側面が複雑に絡み合う、という特徴がある。そのリスクのマネジメントにおける最大の留意点は、その場しのぎは不可能で、5~10年程度の長期的なスパンで、「時間」をかけて対策を積み重ねていかねばならないことである。「リスクに気づき」、「リスクを可視化」し、各ステージにおいて「探るべきマネジメント」を記した事業承継計画を作成・実行することが有効だ。モノ・カネの面では、政策・法制を活用したり、金融機関や税理士などによる支援が得て対策を探ることができるが、ヒト・ココロの面での対策は単純ではない。

2. 中小企業の事業承継・日仏シンポジウム ——なぜフランスか?

フランスでは、日本と同様に中小企業の事業承継が社会問題化している。そのため両国政府共に、諸政策を打ち出してきた。しかし、日仏両国の大いなる違いとして、フランスでは、グルノーブル大学のペランジェール・デシャン准教授が2000年に発表した博士論文をきっかけに、中小企業の事業承継が、学術的研究の対象として完全に定着している。フランスは、欧州で事業承継の学術的研究が最も進んだ国と言える存在である。日本では、老舗企業の研究は存在するが、中小企業の事業承継は、経営者の死亡や相続といった個人的な問題であると考えられて、経営学の学術的研究の対象とはなってこなかった。

日本政策金融公庫総合研究所の村上隆昭主席研究員によれば、フランスの現状から日本が参考にできることは、フランスでは、①支援内容が多様で相互に関連しあうことで効果を出している。②データベースが質・量ともに充実している。③雇用や地域経済の活力を維持するためには事業承継を支援することが重要であるという幅広い社会的コンセンサスがある。④仲介手数料が安い。

今回、関西大学は、日仏会館、日仏経営学会、ファミリービジネス学会と共に開催して、日本リスクマネジメント学会など多くの機関の後援を得て、「中小企業の事業承継・日仏シンポジウム」を開催した。テーマは、「フランスからの示唆：研究者はどのように事業承継問題に学術的にアプローチすればよいか?」「産学連携をどのように進めればよいか?」である。

これは、中小企業の事業承継テーマにした日本で初めての国際シンポジウムとなった。

3. 東京会場（日仏会館）と大阪会場（関西大学）における提言

本シンポジウムには、フランスで事業承継研究をリードする新進気鋭の経営学研究者3人が招かれた。グルノーブル大学のベルンジエール・デシャン准教授は、「事業承継」をテーマにフランスで初めて博士論文を執筆した人物であり、著書『事業承継論』は、現在3版まで版を重ねているベストセラーである。ランス・マネジメントスクールのソニア・ブサゲ教授は、「事業承継」の学術的研究のメッカであるモンペリエ大学で「事業承継」をテーマに博士論文を執筆した初めての人物である。マルセイユ・ビジネススクールのカティア・リショム・ユ工准教授は、同族企業・老舗企業の事業承継の研究分野で頭角を表している。

11月9日に東京・恵比寿の日仏会館で行われた東京会場のセッションでは、りそな銀行法人ソリューション事業部の上畠英明グループリーダーが同社の事業承継支援事業について解説した。高度経済成長期に創業したオーナー企業の多くが世代交代の時期を迎えており、多くの経営者が事業に個人資産を投入している実情を踏まて、「オーナー企業モデル」に基づく事業承継ソリューションの展開や、事業承継の具体例を説明した。

11月11日に関西大学千里山キャンパス尚文館で行われた大阪会場のセッションでは、日本側基調講演を関西大学社会学部の大西正曹教授が行なった。大西教授は東大阪市の現場を見てきた経験から「廃業の3分の1は後継者難」とし、親の仕事を早くから後継者に引き継ぎ、誇りを持てるような場づくりの必要性や、伝統を守りつつも、後継者による第二創業と言えるような価値創造が有益であると述べた。また村上隆昭氏が中小企業の事業承継の日仏比較について講演し、さらに日本大学の階戸照雄教授が同族・老舗企業の事業承継について講演した。

招へいしたフランスの研究者は9日と11日の両セッションで講演した。本事画の発案者である筆者が両日共に総合司会を務めた。

フランス側の基調講演を務めたデシャン氏は、フランスでは、「起業」とはゼロから新規事業を起こすことととらえられてきたが、事業承継も重視すべきだという問題意識を

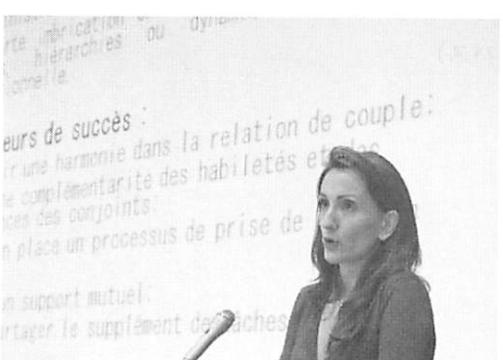
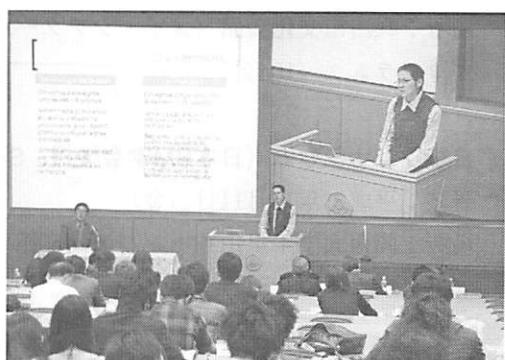


持ったことが事業承継研究を始めた動機となったことを披露した上で、決断→事業承継→移行期→事業の完全掌握というプロセスの各段階にふさわしい支援があると主張した。

ランス・マネジメントスクールのソニア・ブサゲ教授は、企業への融合の過程で、承継者が抱く心理的負担を軽減する環境の構築が重要だと述べた。ユーロメッド・マルセイユのカティア・リショム・ユエ准教授は、独自性を持つファミリー企業・老舗企業における事業承継の要点について述べた。

きわめてユニークなこの企画は、両セッション共に盛会であった。当日の講演の様子は、日本リスクマネジメント学会のHPならびに筆者のHPで公開される。

(筆者は関西大学社会安全学部教授、博士(商学)、認定危機管理士)



SRM学会だより

(会報24号110頁に続く)

◎日本リスクマネジメント学会全国大会（日本RM学会ゲスト参加）

日時：平成23年（2011年）9月9日（金）、10日（土）

場所：東京都白梅学園大学

プログラム：（103頁）

◎SRM学会日曜研究会

日時：平成23年10月9日（日）

場所：吹田市文化会館（メイ・シアター）

プログラム：（104頁）

◎日仏シンポジウム（日本RM学会後援、SRM学会ゲスト参加）

日時：平成23年11月11日（金）

場所：関西大学千里山キャンパス尚文館

プログラム：（105頁）

◎本部関係役員会、役員選考委員会

日時：平成23年11月19日（土）

場所：フランシス・ベーコン

議決：以下のことを決定し、原案を作成した

- (1) 平成24年の役員改選につき協議し、原書を作成した。
- (2) 学会賞、学会優秀著作賞につき協議した。
- (3) 平成24年2月26日開催予定の関西部会について協議した。

◎SRM学会全国大会（日本RM学会関西部会と共催）

日時：平成23年12月10日（土）

場所：関西大学社会安全学部（高槻キャンパス）

プログラム：106頁参照

◎SRM学会会員総会

日時：2011年12月10日（土）10：25～10：50

場所：関西大学社会安全学部

議題 （1）一般経過報告

（2）SRM学会賞、優秀著作賞の選考（23年度後期）を承認した。

（学会賞）竹本恒雄「企業における危機管理を考える」と関連する2論文
（優秀著作賞）

・疋田秀裕「労務リスク削減のための人事政策」

（会報24号）と関連する2論文

・三浦真澄「東日本大震災と社会保障」（会報24号）と関連する2論文

以上の賞状の日付を平成23年9月30日とする。

（3）決算報告（監査、中居芳紀、三宅芳夫）

原案どおり承認された。（107頁に掲載）

（4）役員選考委員長戸出正夫氏の説明により、別紙のとおり承認した。

ただし、本人の承諾の意思表示をもって役員と確定する。（109頁に掲載）

◎SRM学会理事会

日時：2011年12月10日（土）12：00～13：00

場所：関西大学社会安全学部会議室

議題 （1）会報発行の件

投稿希望者が多数に上っているため、発効日は1月30日とするも、実際には1ヶ月位遅くなる。

（2）関西部会開催の件

平成24年2月26日、修文大学（愛知県一宮市）で開催することにし、大会プログラムの原案を承認した。これを直ちに会費払込会員全員に送付することにした。

◎SRM学会三役会議（12月29日、30日）

24年2月26日の関西部会の案内が会員に到着すると、直ちに15分スピーチ希望者が多数出てきた。そこで、これを受け入れ、調整するため、プログラムを拡大、修正する必要が生じた。

そこで急遽三役会議（会長、理事長、事務局長の三者会談）を開きそこで修正プログラムを作成した。この修正プログラムを原案プログラムに基づいて出席通知を出された会員および理事・評議員全員に送付することにした。その修正プログラムは112頁のとおりである。

日本危機管理士協会通信 第4号

(会報第23号128頁に続く)

(1) 以下のとおり、RP資格者号を認定した

(9月10日付) 銀行業務検定協会 金融RM検定2級合格者

(A) RMA(危機管理アドバイザー)

NA210 秋山 正次(栃木県) NA211 園田 富雄(鹿児島県)

NA212 中須賀晃典(愛媛県) NA213 内河 直也(東京都)

(B) 企業危機管理士

なし

(2) 以下のとおり、RP資格称号を認定した

(12月10日付) 大阪能率協会RMセミナー修了試験合格者

(A) RMA(危機管理アドバイザー)

NA214 矢辻 菊博(大阪府) NA215 菊澤 雅浩(大阪府)

NA216 山下 泉(奈良県) NA217 宮川 祐子(大阪府)

NA218 辰井 英樹(大阪府)

(B) 企業危機管理士(危機管理コンサルタント)

(RMA資格に実務経験および論文審査合格者)

企危044 石尾 博明(大阪府) 企危045 赤池 谷生(大阪府)

企危046 村上 昭徳(兵庫県) 企危047 黒田 一吉(大阪府)

企危048 吉川 昇一(大阪府) 企危049 別所 昇(奈良県)

企危050 村瀬 多弘(大阪府) 企危051 中村 純造(大阪府)

企危052 戸川 寛子(兵庫県) 企危054 漆原 満(大阪府)

企危054 西野 勝弘(大阪府)

日本リスクマネジメント学会 第35回全国大会

(プログラム修整版)

第1日 大会プログラム【2011年9月9日(金)】

- 12:00~13:00 日本リスクマネジメント学会理事会・評議員会 J-14 講義室
13:10~13:20 開会の辞 尾久裕紀(大会実行委員長) J-26 講義室
13:20~13:50 会員総会 日本リスクマネジメント学会 三賞授与式
13:50~15:20 第4回 「学生・大学院生・若手研究者 研究報告表彰制度」報告
①「ヘッジファンドの買収リスクに関する研究」村上暢子(筑波大学大学院)
②「東日本大震災被災者の精神健康とリスクマネジメント」金子信也(関西大学)
③「大量調理施設における衛生管理の効率化と経営」樽井雅彦(仁愛大学)
15:20~15:35 休憩 この間に審査 15:35~15:50 表彰 受賞者スピーチ
15:50~16:30 特別講演「ドイツから見た東日本大震災(Japan's triple disaster - inconsistencies in societal attitudes towards risk)」フランツ・バルデンベルガー(ミュンヘン大学)
研究報告
16:30~17:00 江尻行男(東北福祉大学)「東日本大震災: 東北の被災地から」
17:00~17:30 藤江俊彦(千葉商科大学)「東日本大震災と災害危機管理」
17:30~17:45 総括15分スピーチ 亀井利明(日本リスクマネジメント学会会長)
17:45~17:55 閉会の辞
18:00~ 懇親会 I棟3階 学生食堂

第2日 大会プログラム【2011年9月10日(土)】

- 10:00~10:10 開会の辞 J-26 講義室
統一論題「3.11後の日本に求められるリスクマネジメント」
10:10~11:30 ①地域社会と子どもの未来 司会兼問題提起 亀井克之(関西大学)
奈良由美子(放送大学)「生活再建とリスクマネジメント」
尾久裕紀(白梅学園大学)「リスク社会における子育て支援」
11:30~12:00 ②震災・津波と企業の復元力 司会兼問題提起 上田和勇(専修大学)
12:00~13:00 昼食
13:00~14:30 高野一彦(関西大学)「東日本大震災と企業の危機管理」
中居芳紀(東京海上日動)「東日本大震災: 保険をめぐる諸問題」
徐聖錫(釜山経商大学)「韓国から見た東日本大震災」
14:30~14:45 休憩 (この間に質問票回収)
14:45~16:00 全体ディスカッション
16:10~16:25 総括15分スピーチ 戸出正夫(日本リスクマネジメント学会 会長代行)
16:25~16:30 閉会の辞 竹本恒雄(日本リスクマネジメント学会評議員会 会長)
小さくても光る学会 日本リスクマネジメント学会 1978年創立 リスクマネジメント研究の老舗

2011年8月15日

S R M学会会員各位

S R M学会 日曜研究会

会長 竹本恒雄
事務局長 中居芳紀

残暑お見舞申し上げます。

9月9日、10日のRM学会全国大会、11月11日の日仏シンポジウム、12月10日のS R M学会全国大会と RM、 S R Mの各位は活発に活動しています。

それに連動して日曜研究会を単独に開催せよという声もありますので、30名程度の出席を予定して以下のとおり開催します。

◎ 日時 平成23年10月9日（日）午後5時40分～7時40分

◎ 場所 吹田市文化会館（メイ・シアター 第1会議室）阪急吹田駅前

プログラム

5:40～5:55 開会の辞 ････ 亀井 利明（関西大学）

15分スピーチ 「危機管理におけるリーダーとマネージャー」を含む

5:55～6:40 ･･ ･･ ･･ 松下 幸史朗（大阪経済法科大学）

「東日本大震災とリスク・アベタイト」

6:40～7:25 ･･ ･･ ･･ 竹本 恒雄（富士火災）

「インサイダー取引と企業防衛」

7:25～7:40 閉会の辞

◎ 今後の運営のために、参加費(資料代を含む)として、1,000円ご負担下さい。

◎ 同封の返信用ハガキにて、出欠のご返事を、9月20日までにお願いします。

<追伸>

この案内は、会場の関係もあり、かつて日曜研究会に参加された方のみに送付しています。

中小企業の事業承継・日仏シンポジウム

開催スケジュール



■日 時：2011年11月9日 水曜日 18:00～
■会 場：東京 恵比寿 日仏会館 601会議室
□定 員：50名
□入場料：無料

スケジュール

18:00-18:10	廣田功	帝京大学（東京大学 名誉教授）
18:10-19:40	ペランジェール・デシャン ソニア・ブサゲ カティア・リショムーユエ	IAEグルノーブル ラシス・マネジメントスクール ユーロメッド・マルセイユ
19:40-19:55	上島英明	りそな銀行
19:55-20:30	パネル・ディスカッション	
● 同時通訳付き	●コーディネーター：亀井克之 関西大学	

主催：日仏会館 日仏経営学会 ファミリービジネス学会

後援：日経トッピーダー リ索な銀行 関西大学経済・政治研究所 関西大学社会連携部 日本政策金融公庫大阪支店 大阪府工業協会
大阪外食産業協会 欧明社 社幹連料理教育研究所 関西日仏学館 大阪日仏センター・アリアンスフランセーズ
仙台日仏協会アリアンス・フランセーズ 在日フランス大使館企業振興部 UBIFRANCE 在日フランス商工会議所 ユーロメッド・マルセイユ



■日 時：2011年11月11日 金曜日 13:30～
■会 場：関西大学 千里山キャンパス 尚文館1階マルチメディアAV大教室
■定 員：200名
□入場料：無料
・平成23年度 関西大学特別研究・教育促進費等に係る国際シンポジウム

スケジュール

13:30-13:40	閉会の辞	楠見晴重	関西大学 学長
13:40-14:00	日本側基調講演	大西正吉	関西大学
14:00-14:40	フランス側基調講演	ペランジェール・デシャン	IAEグルノーブル
14:40-15:00	中小企業の事業承継①	村上義昭	日本政策金融公庫総合研究所
15:00-15:40	中小企業の事業承継②	ソニア・ブサゲ	ラシス・マネジメントスクール
15:40-15:50	休憩		
15:50-16:10	老舗ファミリー企業の事業承継①	階戸照雄	日本大学
16:10-16:50	老舗ファミリー企業の事業承継②	カティア・リショムーユエ	ユーロメッド・マルセイユ
16:50-17:35	パネル・ディスカッション		
17:35-17:40	閉会の辞	ポール・ド・オリビエラ	在日フランス大使館企業振興部 大阪事務所長

● 同時通訳付き ●コーディネーター：亀井克之 関西大学

主催：関西大学 日仏会館 日仏経営学会 ファミリービジネス学会

後援：日経トッピーダー リ索な銀行 関西大学経済・政治研究所 関西大学社会連携部 日本政策金融公庫大阪支店 大阪府工業協会
大阪外食産業協会 欧明社 社幹連料理教育研究所 日本リスクマネジメント学会 関西日仏学館 大阪日仏センター・アリアンスフランセーズ
仙台日仏協会アリアンス・フランセーズ 在日フランス大使館企業振興部 UBIFRANCE 在日フランス商工会議所 ユーロメッド・マルセイユ

・科学研究費補助金・基盤研究(C) 講題番号：21530373「老舗同族企業経営問題に関する日仏比較研究を通じた
事業承継リスクマネジメントの提案」の研究成果

お問合せ・参加申し込み 関西大学社会安全学部亀井研究室内 事業承継日仏シンポジウム事務局
(E-mail) kamei@kansai-u.ac.jp (fax) 072-684-4188

ソーシャル・リスクマネジメント学会全国大会および 日本リスクマネジメント学会関西部会 合同研究会

日 時： 平成23年12月10日（土）
場 所： 関西大学 社会安全学部 （高槻市白梅町7-1）

10:20～10:25 開会の辞 ････ ･･ 亀井 克之（大会委員長）
10:25～10:50 会員総会（SRM学会）

シンポジウム 地震災害とソーシャル・リスクマネジメント

〔第1部〕 706教室

10:50～11:50 15分スピーチ 地震災害のハード・コントロール、ソフト・コントロール
上田 和勇（専修大学）、 平岡 豔（大阪府防犯設備士協会）
響庭 正（損保ジャパン）、 松下 義行（大阪証券取引所）

10:50～12:10 昼食（各自ご用意下さい。）

12:10～13:10 SRM学会、RM学会合同理事会 705教室

〔第2部〕 706教室

13:10～13:40 地震災害と海上保険 ･･ ･･ 赤堀 勝彦（神戸学院大学）
13:40～14:10 地震災害と地震保険・原子力保険 ･･ 戸出 正夫（元白鳳大学）
14:10～14:40 地震災害と生命保険・傷害保険 ･･ 中居 芳紀（東京海上日動、関西大学）
14:40～14:55 休憩
14:55～15:40 15分スピーチ 東日本大震災と福島原発損害賠償、BCMなど
竹本 恒雄（富士火災）、 内田 知男（銀泉）
稻垣 正男（稻垣商事）
15:40～16:35 質疑応答

16:35～16:40 閉会の辞 ･･ ･･ ･･ 竹本 恒雄（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
平成23年度(23.1 ~ 23.12)収支計算書

支 出	収 入	単位：円 (カッコ内は 平成22年 %)
事務費 113,547	個人会費 897,000	(785,000)
通信費 88,100	賛助会費 480,000	(210,000)
交通費 178,534	寄付金 340,000	(295,331)
調査費 77,853	論文審査料 40,000	(45,000)
研究会・会議費 122,600	登録・更新料 265,050	(350,000)
印刷費 54,908	出題監修料 103,500	(100,100)
電話料 48,000	雑収入 38,235	(62,250)
涉外費 20,000	利息 105	(81)
通勤費 92,360		
会報発行・送付費 768,289	不足金 2,066	(5,590)
事務協力費 288,000		
学会賞費 28,700		
事務局管理費 124,483		
国際交流費 87,570		
事務備品費 24,314		
証書発行費 27,698		
日危協費 21,000		
合 計 2,165,956	合 計 2,165,956	(1,853,352)

賛助会費 (1口 30,000円)

(4口) 龟井 利明
 (1口) 戸出 正夫、竹本 恒雄、白田 佳子、関本 蘭子
 中井 芳紀、才本 武雄、大橋 正彦、三浦 眞澄
 藤川 信夫、宮井 隆、稻垣 正男、稻垣まり子

賛助会費合計 16口 × 30,000円 = 480,000円

寄付金 (1口 10,000円)

(2口) 川本 明人、大羽 宏一、龟井 克之、城戸 善和
 佐久間 深、船坂 広男、三宅 芳夫、高見 尚武
 柴田 忠男、伊藤 祐一、井上 喬、疋田 秀裕
 (1口) 平岡 賢、森 幸弘、八木 晋一、松下幸史朗
 田中 文子、松永 光雄、畠中 治子、和久井憲子
 井上 澄江、川崎 和治

寄付金合計 34口 × 10,000円 = 340,000円

◎ 理事、評議員は全員、賛助会費か寄付金のご負担をしていただいているが(毎年又は2年に1度)、
 これとは別の形での財政支援を頂いている場合があります。

S RM学会の3カ年の収支説明

(ただし、21年は日本RP学会)

支 出	21年	22年	23年	収 入	21年	22年	23年
組織維持費	円 559,618 (30.6%)	円 514,710 (27.8%)	円 550,157 (25.4%)	個人会費	円 845,000 (46.1%)	円 785,000 (42.4%)	円 897,000 (41.4%)
会報発行・送付費	643,584 (35.1%)	651,000 (35.1%)	768,289 (35.5%)	賛助会費・寄付金	560,000 (30.6%)	505,331 (27.2%)	820,000 (37.9%)
学会活動費	628,443 (34.3%)	687,642 (37.1%)	847,510 (39.1%)	その他収入	426,645 (23.3%)	563,021 (30.4%)	448,956 (20.7%)
支 出 合 計	1,831,645	1,853,352	2,165,956	収 入 合 計	1,831,645	1,853,352	2,165,956
注(1) 組織維持費とは、事務局管理費(賃借マンション管理料)、事務協力費、事務備品費、通勤費、日本危機管理士協会費をいう。事務室賃借料は日本RM学会が負担。				注(3) その他収入とは、登録更新料、出題監修料、論文審査料 雜収入、利息、赤字(不足金)補填金をいう。			
注(2) 学会活動費とは、事務費、通信費、交通費、調査費、研究会・会議費、印刷費、涉外費、国際交流費、証書発行費、学会賞費、電話料をいう。							

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

(2011年12月10日)

【理 事】 (21名)

会 長 (人事担当)	戸出正夫	(元白鷗大学)
理 事 長 (全般管理)	亀井利明	(関西大学名誉教授)
副理事長 (編集担当)	大城裕二	(岡山商科大学)
同 (財務担当)	竹本恒雄	(富士火災・関西大学)
同 (渉外担当)	白田佳子	(筑波大学)
常務理事 (事務局長)	佐久間潔	(修文大学)
同 (研究会担当)	大橋正彦	(大阪商業大学)
同 (広報担当)	中居芳紀	(東京海上・関西大学)
同 (総務担当)	関本蘭子	(家庭危機管理研究所)
同 (研修担当)	平岡 豊	(大阪府防犯設備士協会)
理 事	赤堀勝彦	(神戸学院大学)
同	才本武雄	(ユニコーン・エス)
同	城戸善和	(熊本学園大学)
同	上田和勇	(専修大学)
同	亀井克之	(関西大学)
同	川崎和治	(沖縄大学)
同	大羽宏一	(尚絅大学)
同	川本明人	(広島修道大学)
同	森幸弘	(下関市立大学)
同	稻垣正男	(稻垣商事)
同	船坂広男	(富士火災海上)

以上

【評議員】(27名)

会長	松下義行	(大阪証券取引所)
副会長	和久井憲子	(ニューヨーク州弁護士)
同	井上喬	(R M I)
同	奈良由美子	(放送大学)
監事	池田好子	(三重ネット)
同	高野一彦	(関西大学)
同	三宅芳夫	(大阪経済法科大学)
事務局長代理	金子信也	(関西大学)
同	松下幸史朗	(大阪経済法科大学)
同	田中文子	(日本危機管理士協会)
評議員	江尻行男	(東北福祉大学)
同	高見尚武	(災害リスク研究所)
同	疋田秀裕	(社労士)
同	藤江俊彦	(千葉商科大学)
同	今本敏夫	(日本通運)
同	三浦真澄	(社労士)
同	饗庭正	(損保ジャパン)
同	納村進	(税理士)
同	八木晋一	(旭化成)
同	畠中治子	(MR研究所)
同	高市悟	(大阪能率協会)
同	杉野文俊	(専修大学)
同	藤川信夫	(日本大学)
同	土井宣子	(オフィス・アスカ)
同	稻垣まり子	(F R研究所)
同	竿田嗣夫	(京都学園大学)
同	清沢康弘	(中小企業診断士)

以上

2012年1月20日

ソーシャル・リスクマネジメント学会
理事長 龜井利明

ソーシャル・リスクマネジメント学会関西部会開催通知
(日本リスクマネジメント学会ゲスト参加)

会員各位

拝啓 各位にはお元気でお過ごしのこととお慶び申し上げます。

さて、下記の通りソーシャル・リスクマネジメント学会関西部会を開催いたしますので、ご参加いただきますようご案内申し上げます。

敬具

記

- (1)日 時 : 2012(平成24)年2月26日(日) 10:30~16:30
- (2)場 所 : 修文大学(愛知県一宮市日光町6)
- (3)交 通 : JR新幹線名古屋駅より、東海道本線下りに乗り換え「尾張一宮」駅下車
西口から②のバス(起方面行き)に乗車、「織維センター前」下車、徒歩1分
- (4)参 加 費 : 1,000円
昼食代1,000円(必要な方は出席通知のハガキにて申し込んでください)
- (5)出席通知 : 出欠は同封ハガキにより、所定事項を記入の上、2012年2月5日までに、
必ずご通知ください。

15分スピーチ希望者多数のため、三役会議を開き、
次頁のとおり、プログラムを変更した

ソーシャル・リスクマネジメント学会関西部会開催（於 修文大学）
(日本RM学会ゲスト参加)

開催日：平成24年2月26日（日曜日）

修正プログラム

10:30～10:35 開会の辞 佐久間 潔（修文大学）

（15分スピーチ）10:35～11:40

- ① ERMの問題点 徳常 泰之（関西大学）
- ② 企業不祥事と第三者委員会 藤川 信夫（日本大学）
- ③ 東日本大震災の復興とSRM 江尻 行男（東北福祉大学）
- ④ 万引き被害とSRM 平岡 駿（大阪防犯設備士協会）

11:40～11:50 上記15分スピーチに対する質疑応答

11:50～12:50 昼 食（この間に理事会・評議員会・RM学会理事会（合同））

（研究報告）13:00～14:15（各25分）

- ① 大王製紙・オリンパス事件とコーポレート・ガバナンス 城戸 善和（熊本学園大学）
- ② 企業不祥事とSRM - 大王製紙・オリンパスの事例 赤堀 勝彦（神戸学院大学）
- ③ 証券市場の仕組みと経営者不正リスクの実態 松下 義行（大阪証券取引所）

14:15～14:30 上記研究報告の質疑応答

14:30～14:45 休憩

（15分スピーチ）14:45～15:15

- ①コメの価格変動とRM 森 幸弘（下関市立大学）
- ②ニュージーランドの地震RM 川本 明人（広島修道大学）

15:15～15:30 上記15分スピーチの質疑応答

（講演）（スピーチ30分、質疑応答10分）

15:30～16:10 昨今の大学リスクマネジメント
・ 大羽 宏一（尚絅大学学長、SRM学会理事）

16:10～16:20 事務連絡

16:20～16:30 閉会の辞 上田 和勇（専修大学）

16:40～18:20 こん親会

以上

「実践危機管理」

第24号発行



（文）写
1
3
3

東日本大震災関連の論文多数収録

ソーシャル・リスクマネジメント学会は、会報

真IIを発刊した。

同号は2011年に開催した研究会（2月、5

月、6月）での報告に基

づく21人の学者、研究者

（B5判、本大震災の論文を収録。特に東日本大震災後に開催した研究会では震災に関するも

の多様な角度から取り上げられており、半数以上の論文が震災にまつわるものとなっている。

危機管理における「リーダーとマネージャー」との関連で、関西大学名譽教授の亀井利明氏は、危機管理にリーダーとマネジャーの区別、リーダーシップとマネジメントの業務区別の在り方について論旨を展開し、

「東日本大震災の危機管理において、規制や統制が多過ぎ、的確なマネジメントやリーダーシップができなかった」と指摘した。そのほか、「地震リスクと避難対策」高見尚武氏（災害リスク研究会）、「東日本大震災の発生と企業対応策」竹本恒雄氏（富士火災）、

「東日本大震災（原発事故）とソーシャル・リスクマネジメント」白田佳子氏（筑波大学）、「東日本大震災と災害リスクマネジメント」藤江俊彦氏（千葉商科大学）、

「東日本大震災による学校の被災」亀井克之氏（関西大学）、「東日本大震災と被災者支援」江尻行男氏（東北福祉大学）などに加え、「医学」などに加え、「医療事故に対する刑事司法の対応」田村一雄氏（医誠会）、「企業等の社会的責任と反社会的勢力対策」松下義行氏（元大阪府警）などを掲載。そのほか、SRM学会だより、釜山RM研究会との交流記録、会報の執筆要項、12月開催の同学会全国大会などを記載。

2011年(平成23年)12月21日(水曜日)

油断代償

事件2011

現金輸送を手がける東京都内の警備会社の応接室。「最近、変わったことはないかな」。上司が部下に聞いかけた。同社では数ヵ月に1度、2千人以上いる警備員の個別面談を行い、「身上把握」に努める。暴力団関係者と交際がないか、借金を抱えすぎていないか——。チェック項目は多岐にわたる。

1人の社員の暴走や油断が会社の信頼を揺るがす事態を招きかねない。業界でいながら、リスク管理を巡る業者間の格差は小さくない。

甘い社内管理、信頼失う

として、事件後に都公

安委員会から営業停止処

理を受けている。

業所から約6億円が強奪された事件は、同社の元契約社員の男(44)が知

らい服で業務

に手を付け

ないようポ

ケットのな

どして、事件後に各警

察本部が現金輸送を扱つ

転を進めたことがあると

いう。協会の担当者は

「『教育は売り上げにつ

て車で逃走した。被害額

は強盗事件として国内史

上最高だった。

警視庁はこれまでに主

ながらない」と法定時間

の教育を行っていない警

業者も見つかった。

全国警備業協会による

「採用時のチェックや

採用後の教育などに金と

時間かけて『人災』を防

ぐことが最も重要だ」。

一方で、事件後に各警

察本部が現金輸送を扱つ

転を進めたことがあると

いう。協会の担当者は

「『教育は売り上げにつ

い』。同社の指導担当者は危機感を隠さない。複数の消費者金融から借金を重ねていた社員を警備部門から配置換えしたケイスもあるという。

「窓が壊れていて侵入できた警備会社がある」。

5月に東京都立川市の「日月警備保障」立川営

業者に義務付けている

が、日月社は一部社員に教育をしていかなかったな

件の代償は大きい。会社を先行きが心配だ」とた

め息つく。

警備業法は警備員への

教育を一定時間行つよう

に定められており、

6億円強奪事件で現場検証のため日月警備保障立川

営業所に入る警視庁の捜査員(5月 東京都立川市)

事件は5月12日午前3時ごろ発生。

男2人が「日月警備保障」立川営業所の窓から侵入。

1人で仮眠中だ

った宿直社員

を刃物で刺すなどして金庫室の暗証番号を聞き出し、現金約5億9953万円を強奪しを押収している。

19人を逮捕

組員の男

を元暴力団犯格とされ

て車で逃走した。被害額

は強盗事件として国内史

上最高だった。

警視庁はこれまでに主

ながらない」と法定時間

の教育を行っていない警

業者も見つかった。

全国警備業協会による

「採用時のチェックや

採用後の教育などに金と

時間かけて『人災』を防

ぐことが最も重要だ」。

一方で、事件後に各警

察本部が現金輸送を扱つ

転を進めたことがあると

いう。協会の担当者は

「『教育は売り上げにつ



実践危機管理総目録

ソーシャル・リスクマネジメント学会は危機管理カウンセリング研究会、家庭危機管理学会、日本リスク・プロフェショナル学会から発展してきた学会である。その機関誌はそれぞれ異なっているが、日本リスク・プロフェショナル学会時代の2006年6月に「実践危機管理」と命名され、第15号という位置づけがなされた。そして学会名がソーシャル・リスクマネジメント学会と変更されてからも「実践危機管理」が引き継がれている。15号以下に掲載された論文は以下の通りである。

実践危機管理 第15号 2006年（平成18年）6月

・はしがき	戸出 正夫
・企業風土と企業リスク	柴田 忠男
・企業不祥事と企業のあり方について	竹本 恒雄
・企業倒産と民事再生法	川崎 和治
・新会社法の施行と「中小企業の会計に関する指針」が中小企業に与える影響	納村 進
・保険金不払い問題とリスクマネジメント	中居 芳紀
・e ラーニングとリスクマネジメント	佐久間 潔
・フランスにおけるリスクマネジメント教育	亀井 克之
・登下校時の学童の安全確保のための対策	平岡 豔
・長浜市幼稚園児殺害事件と家庭危機管理	佐々木 基
・特殊法人と家計リスク	中村 典子
・家庭危機管理と犯罪リスク管理	亀井 利明
・亀井危機管理論とRMの課題	宮井 隆
・危機発生時のメディア・リレーションズの成否	藤江 俊彦
・リスクマネジメントの人間系課題を探る	舟本 勝彦
・カルロス・ゴーンと大学生の対話	編集部

実践危機管理 第16号 2007年（平成19年）1月

・はしがき	吉川 吉衛
・最近の少年犯罪と家庭危機管理について	竹本 恒雄
・いじめと家庭危機管理	稻垣 正男
・家庭崩壊を誘発する危険な外部要因	篠原 寿一
・いじめを考える	久留宮 毬子

- ・カルロス・ゴーン流危機管理……………亀井 克之
- ・亀井危機管理論と産業カウンセリング……………宮井 隆
- ・判例から見たマンションの火災事故とリスク対策……………高見 尚武
- ・リスクの最適化の概念について……………森 幸弘
- ・情報社会の投機的リスクを考える……………舟本 勝彦
- ・ソーシャル・リスクマネジメントの必要性……………亀井 利明
- ・ファイナンス特殊講義—リスクと保険—……………中居 芳紀
- ・リスクマネジメント視座の拡大……………大城 裕二
- ・地域福祉権利擁護とリスクマネジメントの必要性……………林 千代美
- ・四日市人権カウンセラー養成講座……………関本 蘭子
- ・韓義泳先生の思い出……………亀井 利明

実践危機管理 第17号 2007年（平成19年）7月

- ・はしがき……………戸出 正夫
- ・いじめ問題と危機管理について……………竹本 恒雄
- ・家庭をめぐる犯罪リスクと危機管理……………平岡 豔
- ・犯罪とリスクマネジメント……………稻垣 正男
- ・家庭をめぐる犯罪リスクと危機管理……………関本 蘭子
- ・和といじめ……………城戸 善和
- ・家庭をめぐる犯罪リスクと危機管理……………大城 裕二
- ・中小企業の事業承継問題とリスクマネジメント……………亀井 克之
- ・都市型犯罪の発生メカニズムとリスクの制御及び回避……………平岡 透
- ・内部統制からソーシャル・リスクマネジメントまで……………亀井 利明
- ・伝統的危機管理論と内部統制におけるリスク管理……………宮井 隆
- ・不二家事件に学ぶ危機管理……………崎原 嘉行
- ・企業経営成功の条件と危機管理……………甲斐 民子
- ・私が苦しんだ心の病気を地域福祉に生かしたい……………木村 まさよ
- ・外国為替リスクの縮小とリスク処理手段……………奥井 武史
- ・恋愛リスクと家庭危機……………高木 利勝
- ・京都ベンチャーの経営戦略……………大西 辰彦
- ・大阪市国民健康保険運営協議会答申……………亀井 利明

実践危機管理 第18号 2008年（平成20年）1月

- ・はしがき……………上田 和勇
- ・年金記録問題と老後のパーソナル・リスクマネジメント……………赤堀 勝彦
- ・風評リスクの重大性……………大城 裕二

・新しい労災リスクの影	中居 芳紀
・悪質商法と危機管理	竹本 恒雄
・悪質商法とリスクマネジメント	平岡 豪
・悪徳商法とリスクマネジメント	川崎 和治
・悪徳商法とリスクマネジメント	稻垣 正男
・内部統制とソーシャル・リスクマネジメント	奥井 武史
・大学とリスクマネジメントの品格	亀井 利明
・人道を踏み外した企業はリスクを発生する	石渡 善紹
・新潟県中越沖地震と災害リスクマネジメント	高見 尚武
・新潟県中越沖地震とリスクマネジメント	饗庭 正
・商店街のリスクマネジメント	関本 蘭子
・危機意識の欠落した地方自治体の惨状	篠原 寿一
・偽装請負を考える	渡邊 容子
・患者側から見た医療リスク	稻垣 まり子
・ミシュランにおけるリスクマネジメント	亀井 克之
・亀井利明著『ソーシャル・リスクマネジメント論』を読んで	戸出 正夫

実践危機管理 第19号 2008年（平成20年）7月

・はしがき	戸出 正夫
・四川大地震の現場にいて	奈良 由美子
・四川大地震に思う	伊東 義高
・四川大地震に思う	高見 尚武
・四川大地震に思う	宮井 隆
・反社会的勢力の動向と企業防衛対策について	竹本 恒雄
・ソーシャル・リスクマネジメントの展開	亀井 利明
・臓器移植から見る病院のリスクマネジメント	吉野 茂・小野 元
・医療リスクと患者	山中 文子
・中国産冷凍ギョーザ事件にみる危機管理の教訓	船坂 広男
・個別援助技術と居場所づくり	関本 蘭子
・大阪起業家ミュージアム展示の起業家に見るRM	亀井 克之
・投資ファンドの買収行動による企業リスク	白田 佳子
・教育問題をめぐるリスク	篠原 寿一
・企業法学から見たリスクマネジメントと内部統制	高野 一彦
・リスクマネジメント体系を利用したコンプライアンスの枠組	三宅 芳夫
・ERMについて	上田 和勇
・フランスの記念シンポジウムに参加して	亀井 克之

実践危機管理 第20号 2009年(平成21年)1月

- ・はしがきに代えて—改正保険法のはなし— 戸出 正夫
- ・危機管理とコンプライアンスに関する一考察 三宅 芳夫
- ・リスクマネジメントの一般システム論適応を考察する 舟本 勝彦
- ・シンクタンク企業の特色を活かしたリスクマネジメント実務の展開 宮本 恭
- ・不動産事業におけるリスクマネジメント 村田 梧郎
- ・不動産売買取引におけるリスク 松永 光雄
- ・原子力施設における地震リスクのマネジメント 德常 泰之
- ・ブランド過信経営のリスク 藤江 俊彦
- ・食の安全とリスク 佐久間 潔
- ・食品リスク 井上 喬
- ・リスクヘッジニーズに対応する商品先物市場 森 幸弘
- ・リスクの源泉は経営者だ 亀井 利明
- ・医療費と社会的リスク 中村 典子
- ・災害時医療受診リスクとわが国慣習のバランス 竹川 享志
- ・日本の公的年金保険制度のリスクに関する考察 斎田 秀裕
- ・医療リスクと紛争処理 川崎 和治
- ・産科医療補償制度について 大羽 宏一
- ・刃物使用事件と危機管理対策について 竹本 恒雄
- ・凶悪犯罪とリスクマネジメント 小栗 吉雄
- ・統計にみる凶悪犯罪の実態とリスクマネジメント 平岡 豔
- ・2008年度イス国際中小企業学会に参加して 亀井 克之

実践危機管理 第21号 2009年(平成21年)7月

- ・はしがき 戸出 正夫
- ・ファミリービジネスのリスクマネジメント 亀井 利明
- ・平成の蟹工船 中居 芳紀
- ・失業におけるリスク 斎田 秀裕
- ・職場のメンタルヘルス対策 赤堀 勝彦
- ・セクハラ問題発生時の企業のあり方について 竹本 恒雄
- ・ソーシャル・リスクと痴漢リスク 畠中 治子
- ・ひとりの民間人が考えるRM理論 稲垣 正男
- ・外国人の在留管理システムの変更とリスクマネジメント 尾松 克治
- ・地域の青少年の問題行動に対する予防と更生保護 関本 蘭子
- ・障害者とノーマライゼーション 稲垣 まり子
- ・食品リスクと危機管理 宮井 隆
- ・食の安全・安心とコンプライアンス 松永 光雄

・内部通報と企業のリスクマネジメント	高野 一彦
・事業承継問題とリスクマネジメント	亀井 克之
・死刑制度の是非と犯罪抑止	戸出 正夫
・死刑制度が誘発する兇悪犯罪の存在	城戸 善和
・兇悪犯罪とリスクマネジメント	小栗 吉雄
・「三つセイ」(性・生・政)のリスクマネジメント	清澤 康弘
・医療現場でのリスクマネジメント	杉本 百合香
・高齢者のパソコン指導とカウンセリング	古谷 光一
・過払い金の請求について	佐久間 潔

実践危機管理 第22号 2010年(平成22年)7月

・はしがき	戸出 正夫
・パワー・ハラスメントと企業の対応について	竹本 恒雄
・官僚リスクとソーシャル・リスクマネジメント	亀井 利明
・青少年の問題行動の予防と更生保護活動	関本 蘭子
・老後のパーソナル・リスクマネジメント	赤堀 勝彦
・金融暴走が招いたソーシャルリスクと新しい金融のあり方	川本 明人
・防火管理制度から火災リスク管理への一考察	高見 尚武
・少額短期保険会社の動向	中居 芳紀
・保険法対応約款の作成とリスク感性	戸出 正夫
・スポーツ活動中の傷害事故とリスクマネジメント	佐久間 潔
・産学官連携によるわが国中小製造企業の「事業リスク」軽減効果の規定因	大橋 正彦
・社会におけるリスク認識とその意義	大城 裕二
・経営者のリスク診断	疋田 秀裕
・事業継承問題とソーシャル・リスクマネジメント	亀井 克之
・不動産事業におけるリスクマネジメントと内部統制の適用可能性	村田 梢郎
・外食産業におけるリスクマネジメント	山川 雅行
・介護をめぐるソーシャル・リスクマネジメントについて	江尻 行男
・産科医療補償制度の新設と医療事故の被害者救済についての将来展望	大羽 宏一
・会社法上の「社長」の位置づけ	城戸 善和
・刑事訴訟の係属と民事上の救済	川崎 和治
・食品企業のリスクマネジメントと危機管理	船坂 広男

実践危機管理 第23号 2011年（平成23年）1月

- ・はしがき……………龟井 利明
- ・経営者の景況感とソーシャルリスクとの関係に関する研究……………白田 佳子
- ・ソーシャル・リスクマネジメントとリーダーシップ……………龟井 利明
- ・ソーシャル・リスクマネジメントとリーダーシップ……………森 幸弘
- ・ソーシャル・リスクマネジメントとリーダーシップの必要性……………三宅 芳夫
- ・リスクアペタイトと組織化……………松下 幸史朗
- ・アスベスト問題とソーシャル・リスクマネジメント……………杉野 文俊
- ・地域安全対策とソーシャル・リスクマネジメント……………平岡 豔
- ・社会的危機における大学運営……………柏野 健三
- ・ソーシャル・リスクとしての円高……………川本 明人
- ・企業の環境リスクマネジメントについて……………赤堀 勝彦
- ・裁判例からみられるパロマ工業の企業責任問題について……………竹本 恒雄
- ・企業組織の多様性とリスク……………疋田 秀裕
- ・類似商号規制廃止によるリスク発生問題……………城戸 善和
- ・歴史に学ぶリーダーシップ……………畠中 治子
- ・観光立国と旅行業における消費者リスク……………松永 光雄
- ・遊具のリスクマネジメントの在り方……………松野 敬子
- ・反社会的勢力の現状と今後の課題……………才本 武雄
- ・事業承継とリスクマネジメント……………龟井 克之
- ・医療機関における危機管理の重要性と必要性……………田村 一雄
- ・情報セキュリティとリスクマネジメント……………甲斐 和夫
- ・RM理論から見た「自分の経験した危機管理」……………松下 義行
- ・RM理論から見た「自分の経験した危機管理」……………木村 征一
- ・RM理論から見た「自分の経験した危機管理」……………山田 秀樹
- ・RM理論から見た「自分の経験した危機管理」……………江口 文司
- ・私とリスクマネジメント……………伊藤祐一
- ・私とリスクマネジメント……………鈴木 通仁
- ・私とリスクマネジメント……………五島 文昭
- ・私とリスクマネジメント……………松村 輝光
- ・私とリスクマネジメント……………北出 至

実践危機管理 第24号 2011年（平成23年）7月

- ・はしがき……………戸出 正夫
- ・SRMにおけるリーダーとマネジャー……………龟井 利明
- ・CSRによるソーシャル・リスクマネジメント……………大橋 正彦
- ・東日本大震災の発生と企業の対応策について……………竹本 恒雄

- ・地震リスクと避難対策……………高見 尚武
- ・東日本大震災（原発事故）とソーシャル・リスクマネジメント…………白田 佳子
- ・東日本大震災の大津波のもたらした大惨事は想定外の災害か……………平岡 豔
- ・東日本大震災と社会保険……………三浦 真澄
- ・異文化コミュニケーションとリスクマネジメント……………今本 敏夫
- ・キャリア・リスクについての一考察……………赤堀 勝彦
- ・企業におけるコンプライアンスの究極にあるもの……………三宅 芳夫
- ・経営者報酬と戦略のパラドックス……………高野 仁一
- ・京都的経営とRM……………井上 喬
- ・企業等の社会的責任と反社会的勢力対策……………松下 義行
- ・医療事故に対する刑事司法の対応……………田村 一雄
- ・グランドコンピューティングとリスクマネジメント……………佐久間 潔
- ・労務リスク削減のための人事政策……………疋田 秀裕
- ・スキューバダイビング事故における民事責任……………川崎 和治
- ・東日本大震災と灾害リスクマネジメント……………藤江 俊彦
- ・東日本大震災による学校の被災について……………龟井 克之
- ・東日本大震災と被災者支援……………江尻 行男

S R M学会第2関西部会開催通知
(日本RM学会ゲスト参加)

2012-2-27

会員各位

SRM学会理事長 亀井利明

2月26日開催のSRM学会関西部会での15分スピーチ希望者が多数に上り、全員が希望通りにスピーチできませんでした。そこで、こういった熱心な会員の希望を充足すべく、第2関西部会を下記のとおり開催しますので奮ってご出席くださいますよう、ご案内申しあげます。

◎日 時：平成24年5月8日（火）午後5：30～8：00

◎場 所：吹田市文化会館（メイシアター）集会室

◎プログラム：

第1部 15分スピーチ3題と質疑応答（午後5：45～6：45）

- ①痴漢被害とSRM……………竹本恒雄（富士火災、元大阪府警）
- ②「想定外」発言についての組織論的考察……………藤江俊彦（千葉商大）
- ③新人を公募（4月20日迄に申し込んで下さい）

休憩（午後6：45～7：00）

第2部 15分スピーチ3題と質疑応答（午後7：00～8：00）

- ④業務品質とヒューマン・エラー……………戸川寛子（東京海上・日動）
- ⑤新人を公募（4月20日迄に申し込んで下さい）
- ⑥ 同 上 （ 同 上 ）

- ・会場の使用可能時間の余裕が1時間ありますので、質問多数の場合には、時間延長も考えます。
- ・会場への交通：阪急千里線 吹田駅下車1分、ナナメ前の建物です。メイシアターの案内を見て下さい。
- ・会 費：1,000円（当日徴集）
- ・開会挨拶、閉会挨拶は出席者の顔ぶれで当日決定
- ・出欠通知：会報にはさんである官製はがきを、4月22日までに必ず投函して下さい。

〈編集後記〉

本号は20名の原稿を集めて編集した。多方面にわたる論文を収録し、変化に富み、かつ、格調の高い会報となっている。ただ、会費収入が激減し、年2回の発行が困難となってきた。SOSを発信する。

(編集委員長 亀井利明)

〈ソーシャル・リスクマネジメント学会平成24年度の会費払込みのお願い〉

当学会の平成24年度（平成24年1月～12月）の会費（5,000円）未納の方は郵便振替にて平成24年3月末迄にお振込み下さい。今後のご案内は会費払込者のみに行います。

00950-8-242156 ソーシャル・リスクマネジメント学会

2012年1月30日発行

ソーシャル・リスクマネジメント学会 会報 実践危機管理 第25号

発行責任者 亀井利明
発 行 所 ソーシャル・リスクマネジメント学会

(事務局)

〒533-0032 大阪市東淀川区淡路3-14-15-703
ソーシャル・リスクマネジメント学会
Tel/Fax 06-6835-3038 or 06-6328-2033

(印刷所)

RPSセンター
〒537-0024 大阪市東成区東小橋2-2-21
Tel 06-6981-3532 Fax 06-6974-5925

(郵便振替)

00950-8-242156
ソーシャル・リスクマネジメント学会

(銀行預金口座) 振込は個人名でお願いします。

三菱東京UFJ銀行淡路支店（普通）5152275
危機管理総合研究所（注意）

(書留郵便送付先・緊急連絡先)

〒565-0873 吹田市藤白台4-22-11(亀井方)
SRM学会事務連絡所

(本部 関西大学)

〈非売品〉