

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31号

## 亀井利明先生追悼特集号

### 追悼のことば

|           |      |
|-----------|------|
| 日本RM学会会長  | 上田和勇 |
| SRM学会会長補佐 | 森 幸弘 |
| SRM学会会長補佐 | 川本明人 |
| SRM学会副理事長 | 大橋正彦 |

第1部 亀井利明先生を偲ぶ

第2部 研 究 報 告



2015年2月21日 SRM学会関西部会（於大阪商大）における講演中の亀井利明先生

## 絶 筆

- ① 無残なり ガンとの戦さに破れたり 不測の戦に 避けられもせず
- ② ああ無常 人に喰いつく ガン細胞 骨までしゃぶり 報復受けぬ
- ③ のび寄り マグマのように喰いつくす 攻めも守りも 取る道がなし
- ④ 予想外 ガンとの戦 呼吸器戦 あっという間に 敗戦必至
- ⑤ 法外な 額を支払えど 納得いくか どこか気になる 漢方療法
- ⑥ 最後には 本音の本音が出てきます 楽にあの世へ 行きたいものを
- ⑦ 皆の衆 やんちゃな利坊<sup>としぼう</sup> 有難う 涙でかすみ 先が見えぬが
- ⑧ 安かった 親切だった友絃会 今後とも頼む 地域医療を

死亡の3日前 終の棲家<sup>ついすみか</sup>となった彩都友絃会病院にて

亀井利明

苦しい息の中で迫りくる命の終わりを思い、流れる涙をぬぐい、ふるえる手でペンを握り締めて書き遺した亀井利明の絶筆です。

深夜どんな思いで・・・と、彼の心情に思いを馳せますと、切なく、愛おしくて、いまでも涙が溢れます。

亀井治子

# 故亀井利明先生へ

## 追悼のことば

上 田 和 勇

亀井利明先生が2016年1月14日に85歳の人生を終えられご逝去された。重い病に侵され、特に昨年以降は苦しい思いをされてきた。覚悟はしていたが、ただただ残念の一言である。

亀井利明先生は1978年の日本リスクマネジメント（RM）学会の設立からその後の発展まで、約40年にわたりRM学及びRM学会、ソーシャルRM学会のために心血注ぎ今日まで来られた。まさにRM学会生みの親であり、育ての親である。ここまでは、ご本人もよく言われたが受難の歴史でもあった。特に保険学会からの嫉妬、中傷、誹謗などの面、また学会運営の面での対応に苦慮された。しかし、今やまさに社会が純粹リスクのみに対する事後的で、単なる経済的対応の保険よりも、あらゆるリスクを対象とし、リスクの予防、軽減、リスク負担さらには幸福感やチャンス創造までもを含むRMを望んでいる現実からして、保険学よりもそれも包括するRM学の重要性を主張されてきた亀井利明先生の先見の明に脱帽するのみである。現在、大学の授業科目は保険論からリスクマネジメント論に変える大学が出てきているが、その動きも亀井先生が若い時から主張されてきた研究方向と軌を一にするものである。

亀井利明先生は、RM学では保険学から経営管理型および経営戦略型RMそして心の危機管理を経てソーシャルRMへと発展されてきた。まさに日本へのビジネスRM及びソーシャルRM意識と理論の導入・発展の第一人者であることは誰も疑わない。

組織が10年以上、存続できるのはわずか6.4%という現実から見れば、RM学会は間もなく創立39年を迎える。生前、利明先生は「RM学会はよくやってきたほうだ」と私に漏らされたことがあるが、今後もその光りをさらに輝かせなければならない。



昨年（2015年）にされているにもかかわらず、6月の関西大学でのRM学会、11月の修文大学でのSRM学会に参加していただき、亀井利明先生から素晴らしい報告や研ぎ澄まされたコメントを頂いたことも脳裏に焼き付いている。そこでは先生のこれまでのご研究や研究姿勢をあらためて拝聴することができ、研究はまさに「闘うもの」であるという感を強くした。先生の生き様を、再び感じ取ることができ、身の引き締まる思いであった。

1月16日のお通夜の席で、先生の知人を通じ、先生が11月15日（逝去の約2か月前）に直筆された、下記の言葉を記した色紙を頂いた。

「人生とは 四苦への挑戦である」

上田流にこの句を解釈すれば、人生には思うとおりにならない出来事である四つの苦「生・老・病・死」とさらに、愛別離苦（愛する人々との別れ）、怨憎会苦（嫌な人と出会う苦しみ）、求不得苦（求めているものが得られない苦しみ）、五盛苦（考え過ぎ、感じ過ぎによる苦しみ）の計八苦がある。しかし、「それらに挑戦することが人生である。上田君頑張れ」と激励の言葉のように思えてならない。

この言葉は、また、亀井利明先生は最後まで挑戦する人だったということも表している。亀井先生の、学問のみならず人生への強い意志と哲学が感じられる。まさに亀井利明先生は知・情・意そして勇の先生であった。

約40年間にわたる亀井利明先生のご努力を無にしないためにも、また日本のRM学、RM研究をさらに一層向上させるにも、これからが正念場である。利明先生の約半世紀にわたるご苦勞を生かすも殺すも、これからの我々の努力次第である。

最後に、亀井利明先生にはこれまで様々な面でご指導いただきましたことに厚くお礼申し上げます。先生のご冥福を心からお祈りします。先生、ゆっくりとゴルフをそしてカラオケ、また執筆を続けてください。先生のRM学及び学会への情熱と精神、魂を引き継いでいきますので。

（筆者は、専修大学教授、日本RM学会会長）



# 故亀井利明先生へ

## 追悼のことば

森 幸 弘

亀井利明先生が本年1月14日にご逝去されました。たいへんな闘病生活を送られつつ、学会、研究会に出席され、議論のなかで平素と同様に貴重なご発言を続けておられました。学会での先生の在りし日のお姿が脳裏に焼き付いております。学会活動を通じて、最後まで私たちに研究者のあるべき姿をお示しいただいたように思います。謹んでご冥福をお祈り申し上げます。

あらためて申し上げるまでもなく、先生は我が国のリスクマネジメント研究の礎をつくり、今日に至るまでの発展を牽引されてこられました。先生は1970年代末までのリスクマネジメント研究が保険管理の域を出ておらず、アメリカ理論の紹介の範囲にとどまっており、組織的体系的ではなかったとの認識のもとに、企業危険の科学的管理としてのリスクマネジメントを目指して1978年に日本リスクマネジメント学会を創設されました。発足後、記念すべき第1回研究会が1978年11月25日に開催されています。また先生は学会創設から今日に至るまで、企業危険管理のみならず家計危険管理の重要性も指摘され、学会に課せられた社会的責任として両面での研究を深めていくべきであるとの認識をもち続けられてきました。

学会創設以来、先生は今日に至るまでリスクマネジメント研究の最高峰として、自ら先進的な研究を推し進められつつ、また日本を代表する多くのリスクマネジメント研究者を育ててこられました。学会での研究活動は、今日、諸外国との研究交流をも積極的に進められるまでに至っています。我が国のリスクマネジメント研究に果たされた先生の多大なるご功績は、膨大な著書、論文をはじめとして、まさに枚挙にいとまがないと言えます。

先生の研究者としてのご功績を個々に振りかえさせていただくのは別の機会に委ね、先生がなぜこれほどまでに多くの人々から尊敬の念を抱かれ続けてきたのか、先生のお人柄を私なりにご紹介させていただきたいと思います。ヒントは先生の詩歌集『螢飛ぶ』にあると思います。皆様ご承知のように先生はまさに多才であり、学究面は言うまでもなく多方面でそのお力を示されておられますが、その一端を同詩歌集にも見ることができます。先生は「学恩」としての詩歌のなかで、学生時代、また大学に勤められるようになって以降、大きな影響を受けられた諸先生方について触れられています。主に大学時代の恩師、大学院時代のお二人の恩師についての教えのエッセンスを、それぞれ「時代の流れを見つめよ」「外国の動きに注意せよ」「我が信じる道を行け」の3点に集約されています。そして、「これらの教えを忠実に守って50年 幸運と努力を重ね なんとかその生を終えられそうだ 後進にこの教えを伝えよう」と謳われています。常にひととの出会いを大切にされ、実直に生きてこられた先生のお人柄を垣間見ることができると思います。

最後になりますが、私は日本リスクマネジメント学会に入会させていただいて以来33年間という長きにわたり、先生にご指導をいただいていた参りました。特に入会後まもなくの頃は、当時関心をもっておりましたテーマに関して学会終了後も帰路の電車の中でまで、時間、場所もわきまえず先生に教えを請うておりましたが、いつもあたたかくご対応いただいていた参りました。先生に全く恩返しもできなかったことをたいへん申し訳なく思っております。今後は先生の教えを胸に刻み、少しでもご恩に報いることができるよう研究、教育に精進致して参りたいと思います。

亀井利明先生、ほんとうに有り難うございました。  
心より感謝申し上げます。

(筆者は、下関市立大学教授、SRM学会会長補佐)

# 故亀井利明先生 追悼の辞

## — 心の追求 —

川 本 明 人

亀井利明先生が本年1月に亡くなられてから、はや数ヶ月が経ちましたが、悲しく残念な気持ちは未だ消えません。多大な学恩を受けながらお返しもできず、後悔の念にさいなまれます。もっと早く成果をまとめてご報告すべきだったという思いばかりが強くなります。

先生には1985年頃お目にかかり、以後30年という長い期間ご指導をいただきました。当時、関西大学から広島大学に移られた故木村滋先生のご紹介で、日本リスクマネジメント学会に入会させていただきました。最初亀井先生にお会いしたときに、自分がテーマにしていた為替リスクについて、ちょうどプラザ合意後の円高が急速に進んだ時期でもあり、私は先生に対し、この分野でもリスクマネジメントが重要だ、とりわけ先生の投機的リスクは金融分野でも大変有意義だと、一人前の口調で一生懸命しゃべりましたが、先生からは「ま、がんばってや」とさりげなくかわされました。今から思うと、なんと無知で浅薄な若造だったかと恥ずかしい限りです。この投機的リスクは、亀井先生の体系を知る上で実は重要な鍵となるということを、当時は気づきもしませんでした。

亀井先生の業績評価につきましては、生前から学会の多くの皆様によりさまざまな角度から発表されてきました。そしてご自身もいくつかの論稿で自らの研究の変遷、学会設立と軌道に乗せるまでの歩み、学問とは離れたご自身の関心や趣味などを振り返られました。私自身、先生の御著書を読むたびに、そのフィールドの広さと深さ、そして博識ぶりに驚嘆し、あちこちに応用できる知の宝庫だと感心するばかりでした。

先生は、海上保険研究から始まり、経営管理型・経営戦略型リスクマネジメントを体系化されてからも、ファミリー・リスクマネジメント、心の危機管理、ソーシャル・リスクマネジメント、危機突破論と



つぎつぎに斬新な視点を提示されて、私たちを壮大な学問へのチャレンジへと誘っていただきました。これだけ多くの亀井先生を慕う方がおられるということが、まさに亀井リスクマネジメント理論の広がり  
の証だと思います。

先生のご研究のなかで私がとくに大事なことだと思うのは、人の心が企業や社会、歴史を大きく動かすという点です。何の変哲も無い当たり前のことかもしれませんが、私にとっては大きな発見でした。とりわけ経済学をかじった人間からすると、たとえば市場の原理は、同じように合理的行動をとる個人や企業から組み立てられる新古典派経済学の考え方が普及しています。しかし、現実には新古典派モデル通りに画一的に人間は動かず、時には考え方や判断にバイアスがあったり、非合理的な行動をしたりします。そうした行動を対象とする行動経済学がようやく台頭してきたり、心理学を経済学に導入したりすることも試みられていますが、心の問題を入れるのに相当時間がかかりました。

また、私たちの学生の時に大きな勢力を占めていたマルクス経済学では、人間の社会的存在が意識を決定するという唯物史観的見地により、人間の意識は下部構造の生産様式に規定される上部構造であるとされました。このことから、人に寄り添うように見えたマルクス経済学でも、階級意識の覚醒以外は、心の問題は経済学体系から捨象されてしまっていました。

近年の金融分野でも同様です。金融取引が複雑になり、ITの発達によってますます高度なコンピュータ・プログラムが普及した結果、金融業界はファイナンシャル・エンジニアとよばれる数学テクニックを駆使する人たちが前面に出てきました。その結果、利益追求の裏でリスクを大きく拡散させ、リーマン・ブラザーズの破綻と世界金融危機を引き起こしました。社会的公器としての金融の役割を無視した強欲な行動は、まさにビジネスに必要な、企業経営や社会を見据える心や倫理が失われた結果であります。

この心の問題は、亀井先生が一貫して追及されてきたものではないかという気がします。改めて確認するまでもなく、亀井理論の出発点として、リスクの二分類である純粹リスクと投機的リスクが言われます。そして、リスクマネジメントの対象もこの二つのリスクのさまざ

まな処理手段を学ぶことだと通例教わってきました。私は、亀井先生の投機的リスクへの言及は、純粹リスクを対象とした保険型リスクマネジメントと並べて、経営学的リスクマネジメントを説いたということにとどまらないと思うようになりました。簡単に言えば、最初からリスクマネジメント論として、この投機的リスクに言及しながら、心の問題を扱われていたのではという思いです。投機的リスクは、リスクと利益機会の両面をもつというだけでなく、また金融で用いられる意味以上に深い含意があるのではないかと思うのです。

たとえば亀井リスクマネジメント論のテキストの嚆矢とされる『リスクマネジメントの理論と実務』（ダイヤモンド社、1980年）のなかで、「企業の経営は連続的に投機的危険を冒す活動である」と端的に指摘しています。ここでは企業経営はリスクに立ち向かう人の心をベースにし、不安と期待を統合したマネジメントの中で活かされていくという、まさに心の問題が描かれています。ここで使われている投機とはギャンブルや賭博の意味合いではなく、心の躍動、挑戦、期待、不安との葛藤をあらわすものととらえられます。これはたとえば現代の経済学に大きな影響を与えている J.M. ケインズの「アニマル・スピリット」に通ずるものです。逆に言えば、既存の経済学体系は、こうした偉大な経済学者が本来保持していた心の問題を喪失させてしまったとも言えます。

亀井先生はその後、ファミリー・リスクマネジメントや心の危機管理を前面に出されつつ、よくリスク感性の重要性を言われていました。リスク感性とはリスクや危険に関する感受性であり、経営判断としても感性に頼らざるを得ない局面が出てくるということも強調されるようになりました。経営者リスクというカテゴリーも、経営者の能力に加えて、心の問題を裏返して扱ったものでした。この究極の判断・決断問題が、晩年の危機突破論につながっていくと言えます。亀井先生のリスクマネジメントのご研究は、ずっと心の問題と直面されてきたと言えるのではないかと思います。「危機管理ではとかく軽視されている『心の危機管理』を重視すべきである。私は人の心、和を危機管理の中心におきたいと考えている」（『実践危機管理』第28号、2013年8月）という言葉は、先生が研究の当初から黙示的にもたれていた信念のような気がします。

先生の研究業績について、もう一つ指摘しておかねばならないことは、グリコ・森永事件やJR福知山線事故、阪神淡路大震災や東日本大震災といった社会悪や自然災害に対して、メディアへも果敢に発信されたということです。その際、問題核心をえぐりながら、リスクマネジメントの重要性を必ず説いてその普及に努められました。こうした社会的貢献も、先生の大きな業績だと思われます。

学会でのご発言は、常に究極的にリスクマネジメント研究への情熱に裏打ちされたものでした。上述の企業不祥事や企業倒産に対して、経営者リスクや官僚リスクを論じながらトップを厳しく批判し、一方で危機突破を完遂した経営者や歴史的人物を惜しみなく賞賛した亀井語録は、時に私たちの襟を正し、時にほっと和ませる、私たちを元気にするエネルギーの源でした。学問研究への厳しさ、論理の明快さの要求、リーダーシップの涵養、時折の辛辣な批判や論断は、人の生き様はかくあるべしという亀井先生なりの表現だったと思います。それは正義感あふれる学問への純粋な愛着、ユーモアとアイロニーを交えた人間への愛情に裏打ちされたものでした。

そして、理論だけではなく、現場と実践の重要性、さらに日々の過ごし方の大切さを教えていただいたのも亀井先生です。行動派でアグレッシブな研究活動のかたわら、亀井先生は詩歌や俳句を詠み、陶芸をたしなまれ、仏像を収集されるといったご趣味によって、日々静かに思索を重ね、自己省察を繰り返されていたのだと思います。まさに心を研ぎ澄ませる日々の営みから、現実の企業や社会や組織のあり方、そして人の生き方を常に考えられ、問題や矛盾を鋭く感じ取られ、時には怒りも交えてリスクマネジメント研究をさらに深化させたのだと感じます。

幅広いリスク研究とさまざまなご趣味は、それらが無関係のように見えても、やがてそれらは人間の心の問題という形でつながり、集大成されることを先生は身をもって体現されました。それらをご自身の心のありよう、生き様として、私たちにすべてを見せてこられたのは、実に立派な人生だと改めて思います。先生の偉業をさらに進展させ、少しでも恩返しができるようお誓い申しあげ、追悼の辞といたします。

(筆者は、広島修道大学商学部教授(元学長) SRM学会会長補佐)

# 故亀井利明先生へ

## 追悼のことば

大橋正彦

大変お世話になり多々ご教示を頂戴した亡き先生に、謹んで追悼の言葉を述べ、御礼を申し上げたく存じます。

小生の母校である関西大学商学部、在学中は先生のお名前を耳にした程度でその授業を履修、受講することはありませんでした。しかし、就職先での業務の中で関西大学の田中充氏（当時経済学部教授）から紹介、推薦を受け、日本RM学会に入会しました。そして初めて先生とお出会いすることとなりました。

当時、取り組んだ研究テーマの一つが「マーケティング機能」でしたが、すでに先生はこの分野にてもRMの側面からご研究をされ、一つの論文を日本商業学会誌に掲載されていました。この論文は、小生にとってもあたかもバイブルの如き貴重なものでした。1910年初頭に登場したその機能的研究の中でrisking, risk taking, risk bearingの「危険負担」機能が生まれ、1960年前後、これにrisk managementという「危険管理」機能概念が加わり、新しい展開をみました。この時、先生からは「もっと新しい文献はないのか。」と言われたのを今でも鮮明に覚えています。

まさにこの分野でも先駆者といえる方でした。実はこの論文がきっかけとなり、本来の研究専門性を維持しつつ、RM研究にも広がっていきました。すなわち、どの分野で調査、研究をする時も「リスク」に関する変数を導入し、RMに関する分析、論文投稿、学会報告も出来るようになりました。当学会「研究奨励賞」が頂戴できたのも、先生のお導きと深甚から感謝いたすところです。今でも、携帯電話がかかった時、“あっ、亀井先生かも。”と勘違いすることがあります。四六時中、RMおよびSRM両学会のことを心配され、その発展のことを考えられ、併せて一人ひとりの会員のために随分尽くされました。ひたすら先生のご冥福とともに、先生の本意であったと拝察させてい

ただくRM・SRM両学会の発展を願うとともに、ご家族・ご親族の  
皆さま並びに会員の皆々さまのご健勝を心から祈念させていただき、  
追悼の言葉とさせていただきます。

(筆者は、元大阪商業大学教授、SRM学会副理事長)



# 目 次

はしがき・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 戸出 正夫（ 2 ）

## 第1部 亀井利明先生を偲ぶ【SRM学会役員有志・第2部執筆者有志】

|          |          |           |          |
|----------|----------|-----------|----------|
| 竹本恒雄（5）  | 江尻行男（6）  | 佐久間 潔（7）  | 城戸善和（8）  |
| 中居芳紀（9）  | 平岡 豁（10） | 関本蘭子（11）  | 井上 喬（12） |
| 赤堀勝彦（13） | 大羽宏一（14） | 川崎和治（15）  | 才本武雄（16） |
| 高野一彦（17） | 高野仁一（18） | 奈良由美子（19） | 藤江俊彦（20） |
| 松下義行（21） | 三浦眞澄（22） | 和久井憲子（23） | 山田秀樹（24） |
| 浅津光孝（26） | 田中文子（27） | 桑原典子（28）  | 饗庭 正（29） |
| 石川清英（30） | 今村明代（31） | 内田知男（32）  | 吉川昇一（33） |
| 篠原壽一（34） | 菅原好秀（35） | 高市 悟（36）  | 高見尚武（38） |
| 谷口眞人（39） | 津田文男（40） | 中村光男（41）  | 疋田秀裕（43） |
| 船坂広男（44） | 松永光雄（45） | 森田欣二郎（46） | 八木晋一（47） |
| 山川雅行（48） | 戸川寛子（49） |           |          |

## 第2部 研究報告の部

リスクマネジメントを表題に掲げた日本で初めの本の歴史的位置づけと意義

|                                        |           |
|----------------------------------------|-----------|
| ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ | 亀井克之（51）  |
| コメ先物試験上場再延長について・・・・・・・・・・・・・・・・        | 森 幸弘（54）  |
| 土砂災害とSRM・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・   | 饗庭 正（61）  |
| 大企業の組織の弱点・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・      | 平岡 豁（65）  |
| 新しい賠償責任保険・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・      | 亀井弘明（70）  |
| 介護の責任と注意義務について・・・・・・・・・・・・・・・・         | 菅原好秀（73）  |
| ソーシャルリスクとレジリアンス・・・・・・・・・・・・・・・・        | 上田和勇（79）  |
| 環境問題の今後—環境リスク、トレードオフについて・・             | 井上 喬（84）  |
| 防犯カメラとリスク・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・      | 竹本恒雄（88）  |
| 中小企業の海外進出におけるリスクマネジメント・・・・・            | 戸川寛子（94）  |
| 株主総会の変遷と課題・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・       | 松下義行（101） |
| 「ミッドウェー海戦から学ぶ」事業継続計画“BCP”・・・・・         | 浅津光孝（105） |
| 特例有限会社制度に係わる法的リスク・・・・・・・・・・・・          | 城戸善和（111） |
| フォークボールを後逸できないリスクになぞらえて・・・・・           | 山田秀樹（113） |
| 未成年責任無能力者の加害行為による監督義務者の賠償責任・・          | 戸出正夫（116） |
| 水環境リスク対応策に関する考察・・・・・・・・・・・・・・          | 津田文男（122） |
| 地域金融機関における不動産業向け融資の現状と課題・・・・・          | 石川清英（128） |

\* SRM学会だより・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 編集部（134）

## はしがき —本書を今は亡き亀井利明先生に捧げる—

わが学会の会長であられた亀井利明先生は、去る1月14日午後9時45分、85歳の生涯を閉じられた。

思い起こせば昨年(2019年)の1月20日、大量の吐血がありガンが発見され、以来、ガンとの壮絶な戦いの日々であられた。闘病中にもかかわらず、学問に対する情熱は少しも冷めず、昨年7月4日のSRM学会研修会、同年11月28日の全国大会を強力に指導された。自らも、病を押して出席され、講演をされたのは記憶に新しい。そして、12月6日には、入院中にもかかわらず、翌年の3月5日にSRM研究会を午後5時40分から吹田市のメイシアタで開催する旨指導され、報告者もご自分で指名し、交渉された。

年が改まって、1月5日の夕刻、私にお電話があり、事務打ち合わせのため、1月20日に病院まで来てほしいとの事であった。1月20日は吐血記念日。だから来て欲しいのだと笑いながら申された。その心づもりをしていた矢先の1月8日の夕方、お電話を頂いたが、お言葉がくぐもってはいはっきりしない。内容もよくわからないのである。9日、10日と東京でゼミ卒業生の慶事などがあり身動きが取れなかったが、11日に大阪に駆けつけた。すると先生は大層なお喜びで、満面の笑顔。奥様も安心されておられるご様子、ちょうど、評議員・監事の田中文子様もお見舞いに来られ、奥様共々4人で談笑、帰るときは、素敵なお笑顔と力強い握手で見送って頂いた。

その日、お目に掛かるなり君に見せたいものがあると申されて、枕の下やシーツのあちこちを探られていたが発見できない。「まあ、いいや!」と申され探すのを止められたが、それはきっと詠まれたばかりの和歌8首のメモではなかったか。

自ら「死の3日前終<sup>つい</sup>の棲家<sup>すみか</sup>となった彩都友絃会病院にて」と書かれたように、ご自分の死期を悟られていた。この絶筆8首は本書の先生の遺影の下段に、ご遺族様のお許しを得て収録させて頂いた。

病院でお別れしたその日の夜から、モルヒネによる治療が始まり、ご子息・克之先生の「1時間でも長く生きて下さるようにと祈ってほしい!!」との悲痛なメールのご依頼と祈りもむなしく、1月14日午後9時45分、RMの偉大な指導者・亀井利明先生はみまかられた。

壮絶なガンとの闘いのさなかにあっても、学問と学会運営に全力を尽くされた先生を偲んで、病をおして先生が最後に企画されたソーシャル・リスクマネジメント学会研究会が3月5日、吹田市のメイシアタで開催された。会場には遺影が飾られ、前半を追悼集会とし、SRM学会常務理事(事務局長)佐久間 潔先生の司会の下、1分間の黙祷の後、日本リスクマネジメント学会からは理事長・上田和勇先生、ソーシャル・リスク

マネジメント学会から会長補佐・森 幸弘先生、同・川本明人先生、副理事長・大橋正彦先生が追悼のことばを捧げられた。本書の巻頭に収録させていただいている。

後半はまれに見る熱の籠った研究会となり、亀井利明先生ご企画の最後の研究会に相応しい盛大なものとなったのはよろこびにたえない。

本号は会報の第31号ではあるが、同時に亀井利明先生追悼特集号とさせていただく。そして、本書を亀井利明先生のご仏前に捧げる。

第1部は「亀井先生を偲ぶ」と題し、SRM学会の役員有志および論文執筆者有志による追悼文である。執筆の先生方は、亀井利明先生への敬慕の念と感謝の念を綴られ、いずれも哀惜に満ちた文面となっている。かくも大勢の役員の先生方が、真情溢れる哀惜の念を表明されたことは、亀井利明先生の偉大さを如実に物語っている。編集者として心から感謝する次第である。

第2部は研究の部。前号発行以降の全国大会、部会、研究会での発表者の論文である。7月16日に開催される関西西部会からも3名が論文を寄せている。その結果、本号は追悼特集号ながら、論稿も17編を数える分厚い会報となった。各位のご協力に心から御礼を申し上げる。

ところで、ここ1年を振り返って見ると、自然災害の大きさに気付かざるを得ない。そのためには、リスクコントロールの重要性が認識されなければならない。昨年の9月には、茨城県常総市の鬼怒川が決壊したが、昼間の災害にもかかわらず、逃げ遅れてなんと4,500人が自衛隊、消防、警察に救助される羽目になった。当日ヘリコプターによる救出模様を記憶しておられる会員も多いであろう。

また、4月には熊本地震があった。幸い死者は49名と少なかったが、打ち続く余震のため自宅倒壊の危険から、大勢の市民が避難所に殺到することとなった。避難所に入りきれない被災者の方たちの多くが自家用車で寝泊まりし、エコノミークラス症候群による疾病も現れた。初期の内は避難所運営の不手際も報道され、過去の災害の教訓が生かされていないと非難される一幕もあった。

これらの災害においては、ハードコントロールが重要なのは当然ながら、ソフトコントロールが大いに研究されてよい。ソフトコントロールにより、避難民の安全および快適とはいえないまでも安心できる生活を保持することが可能だからである。

2016年5月20日 記

戸 出 正 夫

(ソーシャル・リスクマネジメント学会理事長)

## 第1部

# 亀井利明先生を偲ぶ

# 亀井利明先生を偲ぶ

竹 本 恒 雄

早いもので、亀井利明先生が逝去されてから4か月が経ちました。この場をお借りしまして、先生の思い出と感謝の念を表させていただきます。

申すまでもなく先生は、わが国でリスクマネジメント論（危険管理論）での研究の第一人者であり、同時に「危機管理理論」の先駆者でもありました。

また、造詣が深く学識を駆使され、学会で活躍されたのであります。

さらに、

1978年に「日本リスクマネジメント学会」

2009年に「ソーシャル・リスクマネジメント学会」

を創設されるなど、学究的な態度は学者、研究者の鑑で、私たちにとっては心強いかぎりでありました。

その一方で、厳しさの中で学問だけでなく、趣味、スポーツなど多才で、小説家になりたかったといわれたとおりに文学的な素養を持たれ、小説「アンスリュームの夢」および「遥かなるバロッサ・バレエ」等を出版されております。実に博学であられ、人間的魅力に溢れ、暖かみがあり、包容力のある方でした。

私と先生との出会いは、1995年に奈良・帝塚山大学で開催された「日本リスクマネジメント学会・第17回全国大会」の折でした。お声を掛けていただき、学会に入会させていただきました。以来21年間に亘ってご指導を賜ったのであります。

特に「企業における危機管理を考える」をテーマに企業経営での企業防衛対策等の研究を行ってきたのでありますが、その際に「企業危機管理研究会」の命名をいただくとともに、研究結果を「企業における危機管理を考える」名の研究誌を、さらに「経営情報」名の研究資料を現在、250号を超える号数を発刊することが出来たのも、その都度先生からのご監修をいただき、諸々のご指摘をいただいたおかげと思っております。

先生からは、私が「新聞切り抜きのコレクション・マニアであり、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」との評価を受けたことを深く感謝している次第であります。ご指導を賜る一方で、何のお返しも出来得なかったことは残念でなりません。

先生からのご指導・ご教示を糧に、今後とも「企業における危機管理を考える」をテーマに研究を継続していく所存であります。

先生のご冥福を心からお祈り申し上げます。

(関西大学)

## 亀井利明先生と「小さくとも光る学会」の原点

江 尻 行 男

亀井利明会長がお亡くなりになり、誠に残念でなりません。

先生は「小さくとも光る学会」を目指して孤軍奮闘されていました。学会を何とか盛り上げようと、学術的水準の引き上げ、人材の育成さらに社会におけるRMの学術的貢献を果たそうと懸命に努力されていました。そして、その情熱と人格により多くの人材が集まり、リスクマネジメントについて各方面からの研究が行われ、RMとSRMはまさに光る学会となって今日在ると思います。まさにファウンダー（創始者）である亀井利明先生のお導きあればこそと思います。本当にありがとうございました。

先生は長年学会の会長や理事長の要職にあり、リーダーとしてまた経営者として日々戦っていたので、会議では時には雷を落としたり、苦言を呈することもありました。私などは気が弱いので最初の頃はびっくりして、どこことなく恐い先生だと思い、近寄りがたかったことを思い出します。しかし、それは私の一方的な誤解でした。先生は会員の意識改革、研究意欲の向上を図ろうとしていたのだと後々になって理解することができました。先生は本当はジョーク好きで親しみのある人柄だということを徐々に知るようになりました。研究報告会の時でも、結構ジョークやダジャレを言って皆を笑わせることがお好きなようでした。どこの研究会場だったか忘れましたが、大阪での地下鉄の落書きの中に「カンはアカン」（当時の菅直人総理の政策はだめだの意味か）というのがありと紹介された時は印象的で、今でも亀井先生の「カンはアカン」を思い出し一人ニヤニヤしています。その他にも先生からはダジャレっぽいものをよく拝聴しました。

先生は私のようなあまり勉強が好きでもない者にも、優しい言葉をかけてくださいました。あるSRMの研究会の会場で一番乗りした時、「よく来たね。東北からだと何時間ぐらいかかるの」などと声を掛けてくださいました。他の研究会の時などもよく声を掛けてもらい、嬉しくなったことを思い出します。私は単純なので、この一声で今度もまた参加しようかな、とか、少しは勉強しないとまずいかな、という気持ちになり、ついつい柄にもなく研究報告したり、学会の会場を引き受けたりすることがありました。（RMとSRMで全3回ほど）。

先生は晩年はまさに好々爺となっていたように思います。また優しさという点では、奥様からも母親のように優しい、心温まるお言葉をよくかけていただき、うれしくなっていたという気がします。

私はご夫妻の醸し出す温かいやさしさこそ「小さくとも光る学会」の原点ではないかと思っています。先生、長い間ありがとうございました。

ご冥福を心よりお祈り申し上げます。（合掌）

（東北福祉大学）

## 亀井利明先生へ

佐久間 潔

「亀井先生、天国の居心地はいかがですか？」

まずは、謹んでご遺族様にお悔やみを申し上げるとともに、先生のご冥福を心よりお祈り申し上げます。

さて、亀井利明先生は、私の両親と年齢も近く、とても親近感を覚え、父のような存在でした。こんなことをいうと奥様や克之先生にお叱りを受けてしまいそうですが、先生の6日前に息を引き取った私の母と1歳、父とは2歳差のお歳の先生ですから、父のようにお慕いできたのは当たり前です。研究会では、父がわが子に対するように鋭い指摘でご指導いただきました。また、本当に可愛がってくださいました。本当に、ありがとうございました。心から御礼申し上げます。

先生は、例えば、「スキーだけでなくゴルフもやれ！」とゴルフ・バッグを贈ってくださいました。もちろんクラブもセット。2010年のことでした。それまで、全くゴルフをしたことがなかった私がゴルフを始めることになったのは、このことがきっかけです。このときは、セットをいただいてから間もなく、上田先生や杉本先生とご一緒に三重県へプレイしに出かけたことを覚えています。下手な私は皆さんの足を引っ張り、一緒にコースを回ってくださった先生方は、さぞ大変だったことと思います。しかし、この時も亀井先生は、「少しでも前に飛べば大丈夫だ、スキーとはちゃうやろけど・・・」と声をかけフォローしてくださいました。

また、いつの頃からでしょうか、先生は、学会がないときでも度々、名古屋にいらしてくださいました。先生とは名古屋駅の新幹線北口前で待ち合わせて、私の車で出掛けました。神社・仏閣、織田信長と焼き物をこよなく愛された利明先生。ある時は織田信長のゆかりのお寺を探して岐阜市まで。また、あるときは愛知県西部にある津島神社や蟹江の古い町並みに。徳川御三家の家宝が飾られている徳川美術館へも行きました。さらに焼き物を巡って愛知県瀬戸市や岐阜県土岐市・多治見市へ、陶磁器センター等の陶磁器が購入できる場所では、お気に入りの湯飲みやマグカップを探し買われていました。本当に楽しく過ごしたことがつい昨日のようです。

先生、本当にありがとうございました。安らかにお休みください。

(桜花学園大学・名古屋短期大学)



## 優しいまなざしの教え

城 戸 善 和

亀井利明先生が違法行為を行った企業や不適切な行為を行う企業に対し、歯に衣着せぬ厳しい批判をなされるところを幾度も見かけました。それらの批判は常に適切なものでした。先生のそのような厳しい姿勢も記憶に残っていますが、一方で、企業活動の現場で苦勞している人たちに対し、優しいまなざしを向けられる様子も思い起こされます。私はその優しいまなざしに多くのことを教えられました。人の生き方として教えられた面も、もちろん少なくありませんが、それだけでなく会社法の研究者としてのあり方についても大切なことを学ばせていただきました。

会社法などは、いわゆる内部統制システムと呼ばれる制度を作っています。この制度は企業が法律や企業内のルールを守って適正な企業活動を行うようにするためのシステムの整備を企業に求めるものです。詳細・具体的な部分については規定が置かれず、企業の自主的な判断に任せられています。また、基本的には大規模な企業を対象としています。適正な企業活動の実現には必要な制度ではあります。しかし、この制度を実行するには膨大な事務作業が必要となりますし、また、どこまで行えば法が求める基準を満たすことができるのかがはっきりしません。たとえ大企業であっても現場でこの制度を構築する担当者は、法と企業の板挟み状態で悩まざるを得ません。

先生は会社法がご専門でないにもかかわらず、この制度に対する極めて鋭いご指摘をなされておられました。それは、先生の豊富な知識と深い洞察力によることは当然ですが、それだけでなく、常に現場で働く人たちの苦勞や苦悩に思いを巡らせておられたからだと思います。法の制度は法の制度のためにあるのではなく、法の制度の中で生きている人々のためにあるということを忘れてしまいがちです。

しかし、これを忘れてしまつては、私は何のために会社法を研究しているのかということになってしまいます。また、法の解釈も不完全な偏ったものになってしまいます。そうなりがちな私に先生の「優しいまなざし」はこの大切なことを思い起こさせてくださいます。

先生は、内部統制システムの問題以外にも小規模な同族会社の問題などいろいろなことについてお話をしてくださいました。それは雑談の中でのこともあれば、学会の研究発表に対する質問という形でのご事情もありました。どのお話にも現場で苦勞しながら働いている人たちへの優しいまなざしが根底にあることに気づかされます。もっと多くのお話を伺っていればと残念に思います。

先生に深く感謝しつつ、筆を置かせていただきます。

(熊本学園大学)

# 亀井利明先生の思い出

中 居 芳 紀

亀井先生のお名前を初めて知ったのは、1982～3年でした。損害保険会社の研修部門に新人インストラクターとして着任し勉強を進めていたとき、書店で手に取ったのが亀井利明著『リスクマネジメントの理論と実務』（1980年）でした。保険会社内でも「リスクマネジメントって何のこと？」という時代でしたが、ご著書でその面白さを教えられました。もっと勉強したいという思いが芽生え探していると、保険毎日新聞でリスクマネジメント学会紹介の記事を見ました。「本部は関西大学」に、当時東京勤務の私は落胆し、一般の学会入会の慣習～学会員の推薦が必要～から、希望を封印しておりました。

1996年、大阪勤務になった私が大阪商工会議所に出向いた際、偶然目にしたのが「リスクマネジメント講座（大阪能率協会主催）」のパンフレット。講座受講の特典として「リスクマネジメント学会に入会できます」の説明。すぐに受講申し込みをし、学会に入会できました。1996年頃学会の研究会とは別に、大学院の延長授業のような形で、2ヶ月に1回くらい亀井先生を囲む小さな勉強会が大阪市内で行われていました。私もリスクマネジメント学会事務局に電話し、参加させていただきました。

10名ほどの規模で、亀井先生のご著書を読み合わせ、先生から直接ご説明・ご指導をいただく…そこは私が1978年に卒業した大学院のゼミと変わらぬ世界でした。ゼミの後は懇親会で、亀井先生の海外の思い出や幅広いご趣味の話しに、時間のたつのも忘れえました。授業料無しで、大学院で直接指導をいただいている…しかも年数を考えると、母校のゼミ以上の薫陶を受けたことになります。

亀井先生から教わったのは、リスクマネジメント理論の深さと面白さだけではありません。私が札幌から大阪に転勤になった際、北海道の親戚（旭川市が私の故郷）から「大阪は怖いところだから、騙されない様に気を付けなさい」と、心配されました。

しかし、実際に大阪に着任してみると、開けっ広げな気質、お節介なまでの人の良さ、本質を突く鋭い一言など、東京文化とは異質な面白い街でした。その面白さを、具体的に教えて下さったのが亀井先生だったように思います。少しアルコールの入った亀井先生のお話から、聴衆を引き込む話術、学問探求の厳しい姿勢なども教わりました。

関西大学商学部で学生に保険の講義をする機会も、亀井先生のご推薦で体験することが出来ました。13年間関西大学で、2014年からは実践女子大学で保険論の講義を担当。リスクマネジメントや保険の専門用語に興味を示す女子学生の瞳の煌めきに、亀井先生から受けた薫陶の深さを感じます。一人でも多く次世代を担う学生に、学問の面白さを伝えること、これが亀井先生から薫陶を受けた者の責務と思い頑張っています。

（実践女子大学）

# 学会の行く末を案じられていた先生

平 岡 豁

「ソーシャル・リスクマネジメント学会の平成 27 年度収支計算書」によると、次期繰越金が僅か 10,568 円となっている。いつも、学会の運営資金不足を心配され、言いたくもない賛助会費の紹介者や寄付金の提供者の名前を示される亀井先生が痛々しかった。

NPO 法人大阪府防犯設備士協会という事務員 1 名雇えない協会の専務理事として運営に携わっている私にとって、その気持ちがよく解かったが、私の人脈や資産ではどうにもならないもどかしさを感じながら、多分、私と同じように、この学会、俺がいなくなったら、どうなるのかな、続けていけるのだろうか、その行く末を案じられたことと思う。

そのような資金不足のなかでも、亀井先生は学会の運営で手を抜くことは一切なされなかった。各地で実施された学会をはじめ、我々実務家のための地元での研究会の開催、定期的な会報での検討結果の発表、理事会・総会など手続を重視した意思の決定など、挙げればきりが無いぐらい律儀な運営をほとんど一人でなさっていたように感じた。

亀井先生について、追悼文を書くようにいわれて、改めて、先生の著書を読み返してみても、「現状に満足することなく、社会の変化を敏感に感じ取って、年を重ねてもチャレンジしていく、旺盛な生活力」に圧倒された。それは、リスクマネジメント論を軸にしながらも、保険論から危機管理論、心の危機管理、家庭・職場・行政などソーシャル・リスクマネジメント論、そして危機管理から危機突破へと研究対象がどんどん拡大していく、先生の研究の歩みが物語っている。

改めて、読んだ著書に詩歌句集「蛍飛ぶ」がある。そこには、戦前・戦後の一番厳しかった時代を、詩、和歌、俳句をたしなみながら、懸命に生きてこられた先生の姿があった。まだ、先生がお元気な頃、学会や研究会が終わった後、必ず、関西大学近くのスナック「レインボー」に連れて行ってくださり、お酒を飲みながら、経験談をお聞きしたり、カラオケを歌って過ごしたり、そのときのことが一番強く印象に残っている。

「わが心 偽りさわぐカラオケで しばしの憩い 楽しかりけむ」  
と歌われているが、そこで見た先生は、厳しいだけでなく、人との関係を大切にされる人間味あふれた、噛めば噛むほど味のある人であった。

ソーシャル・リスクマネジメント学会は、特に、私たち実務家と大学の先生方を結びつける貴重な学会であり、期待することが多い。亀井先生が残してくださった大切な遺産である。支援の輪をさらに広げ、存続・維持していくことが残された我々会員の務めではないかと思う。

心から、亀井先生のご冥福をお祈りするとともに、その決意を新たにしたいと思う。

(NPO 法人大阪府防犯設備士協会専務理事、認定企業危機管理士)

# 亀井利明先生とSRMに感謝

関 本 蘭 子

亀井利明先生とのご縁は、1988年から2015年12月27日の最後のカウンセリングでした。亀井先生との最初の出会いは、友人と一緒にいった関西大学前の本屋でした。友人は亀井ゼミの元ゼミ生だった関係で、本屋の近くの喫茶店で亀井先生のお話を一緒にお聞きすることができたのが始まりです。その後、何度か先生の講義を拝聴するチャンスを得ました。そのたびに、素晴らしい講義の魅力に吸い込まれてしまいました。

1994年を境に、亀井先生はストレス問題の解決を目的とする心理学やカウンセリングに研究意欲を燃やされました。これはまさしく、心の危機管理と心の癒しへの旅の始まりでした。関西、関東、東海を中心に四国、中国、東北、上信越地方へも出向かれ、陶磁器、絵皿、仏像をはじめ各地の骨董市、植木市にも足を運ばれました。また、城、寺院、美術館めぐり等もよくされ、戦国武将などの史跡めぐりに止まらず、史実研究にも興味を示されました。

ときには、レンタカーやバス、電車で、また交代で運転手を引き受け、先生と行動を共にした仲間たちが居ます。それは先生と設立した「(特)家庭危機管理・ひまわりの仲間たち」のスタッフでした。

先生の実務研究の場を四日市市に置くことになった時、スタッフが講演会、研修会、ワークショップの企画を担当して、それを三重県、安城市、大阪市、四日市市、浜松市で行いました。参加者は行政職員、経営者、福祉施設職員、サラリーマン、NPO団体、その他一般人でした。ワークショップは子育て中の親、家庭に問題のある家族、小・中学校の先生、自営業者、精神疾患を抱えている当事者等でした。そして、先生の教授人生の中では、学生にも人気があったと聞いていましたが、関西大学を退官されてからは、他業種の人たちとの出会いで先生のお人柄も重なり、亀井ファンが増えていきました。

先生との思い出を振り返ってみますと、先生は決して単なるコレクション・マニアではなく、先生の行動すべてが「五感と癒しのマネジメントであり、学問的好奇心および行動科学」でした。それを証明するのが「危機管理カウンセリング」「心の危機管理と陶芸」「企業危機管理と家庭危機管理」「リスクマネジメント総論」の著書等ではないでしょうか。

最後に、愛知学泉大学の須田 暁教授とのご縁で、危機管理カウンセリング研究所を四日市で始めてから家庭危機管理学会を経て、日本リスク・プロフェッショナル学会へと発展できたことは感無量であり感謝の言葉しか見出せません。

今後は、先生に最後にお目に掛かった日の約束を守りながら、近い将来、家庭危機管理の実務のお土産を持って、先生のお側に参りますので、どうかご指導下さい。

(家庭危機管理研究所)

## 二度の人生を与えて下さった先生に感謝

井 上 喬

私は65歳の企業役員定年後、異業種交流会仲間と危機管理研究所なる保険代理店を始めるべく行動しましたが、当時は、経済社会変転の最中にありました。解ったような顔をして経験話を講演しておりました。その折に、リスクマネジメント学会の存在を知りました。電話しました。「会へ入れて頂くにはどのようにしたらよいのでしょうか」と。横から怖い声が入りました。「あんたリスクマネジメント知っとるのか、何かしてるのか?」「はあ、あの講演とか、」「何講演しとるのか、どんな話なのか?原稿ぐらいあるだろうすぐ送れ」何と怖いものか、驚いてうろたえつつ、信金でしゃべった話を纏めた物を、FAXしました。この段階で、入会は絶望と思いました。

2日後、速達が来ました。何故と驚いて封を切りました。「貴方はリスクマネジメントの基礎を体験で会得しとるのではないか、先日の暴言、平にご容赦を希う」とある。衝撃でした。学者は懇懇無礼な存在と思っていたのに、亀井先生は自分は誤解していたと謙虚に述べられたのですから……。

今度はこちらがとても動転しました。自分の方が詫び、反省しなければならないのに。企業者の独りよがり「思うが儘に人様に向かって得意顔で話していたことを」先生はそれ以上のことは触れずに「貴方は、実践的には十分理解しているが、理論構成がまだだ。丁度、学内で間もなく夜間勉強会を始めるのでそこへ来なさい」。こうして、夕刻より京都から関大へ通いました。週3日3ヶ月間、政経教室へ参りました。

今度は二度目の驚きです。「あんたもそれなりの勉強もしたし手続きも進めた。学会へ入りたければよろしいよ。」驚きつつも今度はうれしかった。ビジネスの世界にはない味わい深い喜びだった。知的な喜びとでも言うのだろうか!

やがて学会がありました。発表のシーンは私にとってショッキングなものでした。質問の厳しい事、時間に厳格なこと、取分け発表の途中でも「ちょっと待て、誰がこの発表者を推薦したのだ。論理も準備も出来とらんじゃないか。時間の無駄だ!」と打ち切りになったこともありました。

若干の月日が過ぎました。「井上さん、あんたも大分学会の空気にも慣れたやろ、次会報告しなさい」。来るものが来ました。題目は「企業におけるリスクの実際」とさせてもらいました。文章を何度も書き換え発表練習も繰り返しました。30分の発表を29分30秒で終えるまで練習。当日、司会の北出先生が27分頃から気をもまれ出しました。

でも、練習の成果ありでした。亀井先生から「中身はさておき時間はきっちりしとるな」と。学者の厳しさと謙虚さが身にしみました。87歳の今日、時には私の話を面白いと聞いて頂くこともあります。その嬉しさの涙とともに「亀井先生有難うございます」の私の感謝の心を永遠に先生の許に送らせて頂き、偲びの言葉とさせていただきます。

(SRM学会評議員会会長)

# 亀井利明先生との思い出

赤 堀 勝 彦

大学で海上保険論のゼミを専攻していた関係もあり、学生のときから海上保険の書籍にはかなり関心を持っていました。1964年4月に損害保険会社に入社し、最初に配属されたのが輸入貨物の損害査定を扱う部門（海損部）で、それ以降、益々海上保険の書籍は仕事上でも必須になりました。

こうした中で亀井利明先生の最初のご著書『海上保険証券免責条項論：海上危険と海上損害に関する一研究』（保険研究所、1961年）に出会いました。

ご著書は500ページを超える大著で、主として世界共通の海上保険証券である英国のロイズ保険証券および協会貨物約款を1906年英国海上保険法（Marine Insurance Act 1906）に照らして研究し、その免責条項を分析したもので、総合商社や海運会社等の関係者と折衝を行う上で大変活用させていただきました。

亀井先生には私が損害保険会社に勤務していた時は保険学会でお見かけたしたことがありましたが、実際にご挨拶できたのは2002年に損害保険会社を定年退職後、大学教員として「保険論」や「リスクマネジメント論」等を担当する機会を得て、日本リスクマネジメント学会に入会させていただいたときでした。

以来、亀井先生には多方面でお世話になりました。

学会報告や研究論文などのアカデミックな分野だけでなく、学会終了後の懇親会や関西大学付近での亀井先生馴染みの店（確か、レインボーという名の店）でのカラオケ大会など多岐にわたるご指導をいただきましたことを大変感謝いたします。

特に、カラオケについては、大学教員になってからはほとんど歌う機会もなかったため、当初、選曲には苦劳しましたが、それ以降、カラオケなど楽しく過ごすためにもレパートリーを増やすべくレコード店で演歌のカセットをいくつか購入して、学会開催の前日には自宅でかなり時間をかけてリハーサルを行ったことも懐かしい思い出になりました。これからはもうカラオケを楽しむ機会も少なくなり寂しい思いをしています。

最後に、亀井利明先生のこれまでの温かく叱咤激励していただいた御恩に改めて感謝申し上げますとともに、先生のご冥福を心よりお祈り申し上げます。

（神戸学院大学）

## 亀井利明先生にご指導いただいたこと

大 羽 宏 一

日本リスクマネジメント学会を創設された亀井利明先生の訃報に接し、衷心よりお悔やみ申し上げます。ご家族の皆様の心中はいかばかりかとお推察申し上げます。お力落としのないようにお暮しく下さいませ。

さて、亀井先生には言い尽くせないほどの学恩を受けておりますが、私が大学研究者への道に入ったのも、亀井先生のご高著（「生産物賠償責任保険の諸問題—問題提起—」保険学雑誌 489 号、昭和 55 年 6 月）を読ませていただいたことがきっかけになったことができます。その頃、私は損害保険会社の新種保険業務の担当者でしたが、事業者に厳格な責任を求める製造物責任法立法の前段階の時期での、この問題提起論文は生産物賠償責任保険の運営に関する損害保険のあるべき姿を高度な学問レベルを踏まえ、的確に指摘されており、大いに感銘をいたした記憶があります。この論文は昭和 54 年の日本保険学会大会の統一論題において自ら問題提起されたものをお纏めいただいているものですが、亀井先生は、①商品やサービスの欠陥による拡大損害の被害者救済については、生産物賠償責任保険が最も妥当なものといえるのか、②被害者救済のための保険の事故処理体制はいかにあるべきか、③事業者が巨額の損害賠償を負わされることもあることから、付保率の向上や加入の強制といった問題をどう考えるのか、④保険の運営上填補限度額が設定されるが、被害者救済といった観点からどうあるべきか、⑤新製品やリスクの高い商品なども保険の対象とすべきではないか、⑥瑕疵担保や性能保証に関する損害や回収措置費用なども対象とすべきではないか、との諸点にわたる指摘をされています。つまり亀井先生は、製造物責任法の立法の 10 年以上も前の時点において、被害者救済に関する損害保険の重要性をお示しいただいているということができるわけでありです。

その後、私は日本リスクマネジメント学会へ特別会員として入会させていただきましたが、これも亀井先生のお導きがあったからであります。そして昭和 60 年に「製造物責任とリスクマネジメントについて」（昭和 60 年 1 月、駒澤大学）、平成 3 年に「製造物責任リスクの保険対応上の問題点」（平成 3 年 5 月、商産）、と 2 回にわたり研究発表をする機会をいただいております。この私の研究発表は亀井先生の指摘された問題提起に応えたいと思ったことが契機になったということは間違いなことだと考えています。その意味で、私が今あるのも亀井先生のご高著の存在があったからであると存じております。

今までの熱心なご指導に大変に感謝申し上げます次第でございます。切にご冥福をお祈り申し上げます。

（大分大学名誉教授、尚絅大学名誉教授）

## 決断と実行力に秀でた亀井利明先生の下で

川 崎 和 治

平成5年（1993年）9月、日本リスクマネジメント学会に入会させて頂いて以来23年間にわたり、亀井利明先生には言い尽くせないご厚誼を頂き、今はただ感謝のことばしか出てこない。

昨年1月、体調を崩されたとお聞きしたが、2月21日大阪商業大学で開かれたSRM学会関西西部会において、亀井先生は自らガンに罹患した旨公表された。お姿を拝見すると、きわめてお元気な様子なのに、とても信じるができなかったが、その11ヵ月後に、はかなくなれるとは、当時、思いもしなかった。ご遺族の皆様に謹んでお悔やみを申し上げますとともに、先生のご冥福を心からお祈り申し上げます次第である。

思い返せば、入会してすぐに、RM学会会報「危険と管理」第23号に論文を書かせて頂いた。「製造物責任に於ける証明責任とリスクマネジメント」である。新人であるにも関わらず、訴訟法の専門家という立場もあってか、先生はとても喜ばれ、続いて「危険と管理」第24号にも執筆を要請された。新人に2年も続いて会報に論文の掲載を許されるとは光栄の至りである。ありがたくお受けして「民事訴訟に於けるリスク」を執筆させて頂いた。このような厚遇を頂き、どれほど感謝したことか。

平成7年（1995年）10月の全国大会は帝塚山大学で開催された。当時は福岡に居住していたので前日に来阪し、中津駅近くのホテルに落ち着いて亀井先生にホテルにチェックインした旨ご連絡したところ、夜遅くにお電話があった。何でも予定した報告に穴が開いたご様子で、明日の全国大会で報告せよとの厳命である。これには正直驚いた。資料といえば六法全書があるのみ。絶体絶命の思いでいたところ、近くのホテルに宿を取っておられた戸出正夫先生からお電話があり頑張れとの激励。「進退これに極まれり」の心境であったが、何とか朝までに報告要旨をまとめることができた。帝塚山大学の最寄駅である近鉄奈良線の「学園前」駅を下車してコンビニを探し、そこで配布用のレジメを50部作成し会場に駆けつけた。何とか報告を終えたが、これが「危険と管理」第24号に掲載していただいた論文「民事訴訟に於けるリスク」である。この出来事は生涯忘れ得ぬ思い出である。

平成9年（1997年）から平成13年（2001年）3月まで、関西大学商学部の非常勤講師もさせて頂いた。このように先生のご厚誼は続き、ご指導を賜わった。亡くなる3月ほど前であったか。沖縄のマグカップが欲しいとのこと。全国各地の焼き物に精通されていたが、まだ沖縄のものは持っていないとのこと、さっそくお送りして喜んでいただいたのが、お別れになってしまった。もう先生のお声を聴くことができない。淋しい限りである。

（沖縄大学）



# 亀井利明先生との思い出

才 本 武 雄

「巨星墜つ」それはあまりにも突然の知らせであった。去る1月14日、リスクマネジメント学会の創設者として、今日の危機管理、リスクマネジメントの基礎を作り、多大なる功績を残した「リスクマネジメントの神様」が85年の生涯を静かに閉じられた。

昨年(2020)の12月30日に面会をした際には、時折笑顔で話される姿があり、まだ何年も長生きをされ両学会(RM・SRM学会)を牽引されると思っていたので、未だに信じることができない。実務者の私にとって、亀井利明先生という存在は、神であり、カリスマであった。心に大きな穴がポツカリと開き、時代の移り変りを痛切に感じさせられる。

私が亀井利明先生にお世話になるきっかけは、1999年7月に「いま知りたい危機管理」(日経BPムック)という一冊の本を購読したところ、その中に危機管理の専門家を紹介する頁に亀井利明先生の連絡先が掲載されており、厚かましくも連絡をさせて頂いた。電話口には、奥様が出られて、懇切丁寧にRM学会の概要と主旨をご説明くださった。後日、亀井利明先生から関西大学の授業に参加してほしいとの連絡があり、1999年9月に関西大学千里山キャンパスで、初めて亀井利明先生の「リスクマネジメント論」の授業に参加し、拝聴させて頂いた。登壇された亀井利明先生が放つオーラの迫力に圧倒され、一語一句魂を込めて講義されている姿に感動し、心が震えるほど嬉しかったことを覚えている。その当時は、私も30歳の終わり頃で、起業の準備に追われ、運転資金の確保に奔走しており、金銭的にも逼迫している状況を察知して下さったのか、「起業するのは、大変だから、講義は事務局を通さないから見学者というにします」という優しいお言葉をかけて頂き、確か3回目の授業終了時に関大前駅の「やまや」でサンマを御馳走になり、起業についてご教示賜ったことは忘れられない思い出である。

昨年7月15日、亀井利明先生宅へのお見舞いに従業員を同行させた。地下の研究室で奥様とアロハシャツにデニム姿の亀井利明先生が出迎えてくださった。歴史に残る、あらゆる分野の人物に共通して言える「男としての色気」が亀井利明先生も例外ではなく、関わる人間を一瞬にして魅了する天性の輝きを感じました。また、亡くなられる2週間前の昨年(2020)の12月30日に茨木の彩都友誼会病院へ一人でお見舞に伺った際には、「奥様・ご家族への感謝の言葉」「これからの日本」「RM・SRM学会」「お世話になった学会幹部の方への感謝の言葉」「よかった昭和50年代」について、約40分間、お話をしてくださった。亀井利明先生からご指導を頂いた16年間に数多くの事を学んだ。亀井利明先生が注力されたソーシャルリスクマネジメントの成果を実務者として受け継ぎ、さらなる発展を目指すことがご遺志にこたえることになると思うばかりである。亀井利明先生のご冥福を心よりお祈り申し上げます。

(株式会社ユニコーン・エス)

# 亀井利明先生のご逝去を悼む

高 野 一 彦

わが国のリスクマネジメントの礎を築いた先駆者であり、尊敬する亀井利明先生（関西大学名誉教授）のご逝去に接し、心から謹んで哀悼の意を表します。

私は、日本リスクマネジメント学会、ソーシャル・リスクマネジメント学会の活動を通じて公私にわたり、亀井利明先生のご教授を頂きました。心からの感謝の気持ちを込めて、亀井利明先生の思い出を振り返りたいと思います。

2008年9月20日・21日に岡山商科大学（岡山）で開催された、日本リスクマネジメント学会第32回全国大会において、拙著『情報法コンプライアンスと内部統制』を優秀著作賞としてご選出頂きました。亀井利明先生に拙著を多少なりともお褒め頂いたことが私の自信と誇りになっています。

その後も私は学会や大学で亀井利明先生にお会いし、リスクマネジメントに関する研究上の指導を数多く頂きました。関西大学においては2010年6月3日、私が担当する「安全と法制度」の講義で亀井利明先生にご登壇頂き、「ソーシャル・リスクマネジメントの背景」というテーマでご講演をいただきました。このご講演には、関西大学の学生は然ることながら、日本リスクマネジメント学会、ソーシャル・リスクマネジメント学会に所属する多くの先生方にもご参加いただきました。

また、大阪での居所も近いことから、夕食をご一緒にとお誘いいただいたこともありました。企業から大学に転身した私に、研究者・教員としての心得などユーモアを交えながらご教示頂きました。

2015年12月23日、私は闘病生活をされている病院にお見舞いに行かれました。研究のこと、関西大学の学務のこと、そして大阪での私生活のことについてお話ししましたが、お声はとてもお元気そうなお様子でした。私は「年が明けたらまた参ります。」と申し上げると、亀井利明先生は嬉しそうなご様子で、「またきてや」とおっしゃっていただきました。これが亀井利明先生との最後の会話となってしまいました。

私の父は早くに他界しましたので、亀井利明先生の存在を父親のように感じていたことを覚えています。研究の先達として、また関西大学の先達として、さらに人生の先達として、公私にわたりご指導、ご鞭撻を頂きました。「お世話になりました」などと言う言葉で感謝の気持ちは表現ができませんが、亀井利明先生の生前のご厚情に本誌をお借りして心からの御礼を申し上げたいと存じます。

（関西大学大学院社会安全研究科）

# 亀井利明先生とRM・SRM学会

高野 仁 一

約10年前に、私は上田和勇先生にリスクマネジメントの基本をご指導いただき、さらに、理解を深めるために、亀井利明先生を中心とした学術研究団体のRM学会およびSRM学会へ入会いたしました。それまでは、わたしは実務の中で外資系グローバル企業の論理の下で、科学技術の力を駆使して、自然災害や人的災害を克服して、今日の文明社会を築いてきた経済的合理主義が現在および将来の社会問題を解決するイノベーションであると信奉していました。

亀井利明先生の著者を読み、学会での先生のお話を拝聴して行くうちに、経済的合理主義を中心としたイノベーションだけでは、もはや、人類を取り巻く社会環境の諸問題に対応できないことが理解できるようになりました。世界の人口増加に伴い、ソーシャル・リスクが増加してきており、地球の収容能力の超過、環境破壊・悪化、気候変動、有限資源（水など）・希少資源の争奪、食糧不足、貧富の差の拡大、安全保障上の脅威、高齢化による財政負担を原因とするソーシャル・リスク問題が将来に向かって山積みされてきています。

卓越したリーダー（指導者）である亀井利明先生は、3年前の創立35周年記念基調講演の中で、「日本リスクマネジメント学会が設立されて35年経過した」と述べ、学会の生成と発展秘話について講演しました（「危険と管理」第45号2013）。亀井利明先生は、35年の半生を掛けて、ビジネスリスクおよびソーシャル・リスクに対応するために、社会一般の利益を図ろうとする精神、すなわち「公共心」の観点から、ソーシャル・イノベーションの担い手であるRM学会およびSRM学会を生み出し指導されてきたことを改めて私は認識しました。具体的には、企業危機管理から危機管理カンセリング、心の危機管理、家庭危機管理、ソーシャル・リスクマネジメント（SRM）、危機突破型マネジメントと研究を発展展開してこられました。

亀井利明先生が提唱し、RM学会およびSRM学会の学者・実務家の諸先生が研究・普及活動する「ソーシャル・リスクマネジメント（SRM）」が益々重要となってきた時期に、亀井利明先生から、もはや、口頭でご指導がいただけないのは何と残念でなりません。亀井利明先生が残された貴重な学術的遺産をRM学会およびSRM学会の諸先生と共に、継承し世の中に広めてゆくことは、亀井利明先生への恩返しできる道と考え、精進してまいりたいと思います。

（米国公認会計士、税理士）

## 亀井利明先生のご逝去を悼む

奈良 由美子

亀井利明先生、これまでさまざまに御教示と御指導を下さり有り難うございました。先生の御指導に厚く御礼を申し上げますとともに、先生のご冥福を心からお祈り申し上げます。

私が亀井利明先生と初めてお会いしたのは平成5年4月のことでした。その頃、企業経営を中心としたリスクマネジメント研究が理論・実務ともに精緻になり発展していた一方で、生活のリスクマネジメント研究については必ずしもそうではなかったように思います。そのような中、当時まだ大学院生であった私の「生活者のリスクマネジメントを研究してみたいのです」との希望を、亀井利明先生は興味を持って聞いて下さり応援して下さいました。関西大学の授業に参加させていただいたり、日本リスクマネジメント学会にも入会させていただいたり、たくさんの御厚情を賜りました。

亀井利明先生はいつも、ご自身の姿勢と言葉をもって、研究者として真摯であるべきことと、人として温かく優しくあるべきことを私に教えて下さいました。先生が私に下さったお教えのなかでも、とりわけ印象に残っている言葉があります。

「研究者には二つのタイプがある。一つ目のタイプは、実はそれほど難しくないことを、遠回しに言ったり難解な表現や専門用語で飾り立てたりして、相手に対して難しく説明する研究者。二つ目のタイプは、複雑な自然現象や社会事象を、平易で分かりやすい日本語や英語を使って明解に相手に伝えられる研究者。奈良さんには、後者のタイプの研究者になってほしい。」

この言葉は、研究者の社会的役割および責任を示して下さいましたものです。すなわち、研究者には、研究の手続きが科学的であるだけでなく、その成果を受け取る相手や社会への配慮も求められるのだというメッセージです。まだまだ研究者として駆け出しの頃に頂戴したこの教えは、先生が私に下さった沢山のギフトのなかでも最も大切なもののひとつとなっています。

亀井利明先生は、研究者としての偉大さは言うまでもなく、人間味あふれる温かさと優しさをお持ちでした。先生がご逝去された悲しみはあまりにも大きいのですが、先生が下さった教えを胸に、これからも研鑽を積んでゆきたいと存じます。  
亀井利明先生、どうぞ安らかに眠りください。(合掌)

(放送大学)

## 亀井利明先生を偲ぶ

藤 江 俊 彦

私が今もリスクマネジメントや危機管理についての研究を持続させることができるのは亀井利明先生のおかげと感謝している。

それまで経営系分野の中ではマーケティングや広報・IRへの関心が強かったのだが、企業や行政の不祥事、自然災害などのリスク・コミュニケーションから、危機事象に対するマネジメントへと関心がシフトしていった。そして平成13（2001）年11月、『実践危機管理読本』を上梓することができた。

発刊して3週間後位に亀井先生から直接お電話を頂戴した。私はそれまで亀井先生のご著書は読ませていただいていたがご面識を得ておらず、お名前だけではすぐにわからなかったのだが、「リスクマネジメント学会」の名前が出て、あの「亀井先生」だと気づいたのである。そのメッセージは拙著が理事会で優秀著作賞に選ばれたとのことで本当に驚いた。

大変光栄なことであり、リスクマネジメントへの関心を強くもっていた頃だったので、さっそくRM学会にも入れていただいた。

翌年、白鷗大学での大会で表彰式があり、はじめて亀井先生にお目にかかった。学者として第一人者であるのは勿論、迫力ある中に人間的温かみを感じさせる方だった。その後、学会賞もいただき、先生からは大会、関東部会、関西部会などで研究報告をした際にも適切なお指導をいただいたものである。

平成17（2005）年には当学で全国大会を開催、実行委員長としてお役目をいただいたのが思い出深い。特に大学のある千葉縣市川市国府台（こうのだい）は大和朝廷時代から数百年、下総（しもうさ）の国の国府のあった場所で、当学はその国衙（こくが）の跡に建っている。発掘品の一部が1号館に展示されており、亀井先生はそれを興味深くご覧になった。またキャンパスが幕末期に土方歳三など佐幕派の拠点であり、明治以降は終戦まで陸軍の野戦砲兵連隊の練兵場だったなどの話に興味を持たれ、質問もされるなど、先生の歴史へのご関心や好奇心の広さにも感服したものである。

またプライベートで大阪出張の折にお酒をご馳走になり、カラオケで昭和の歌を拝聴させていただくなど、今となっては懐かしい思い出となった。

リスクマネジメントや危機管理を体系的に学習させていただき、多くのご指導をいただいた学恩は私にとってかけがえのない宝物である。今後も様々な課題に直面した時、先生のご薫陶を忘れずに精進していきたい。

あらためて亀井利明先生を偲び、心から合掌させていただくものである。

（千葉商科大学）

# 亀井利明先生を偲ぶ

松 下 義 行

私は、長年警察官として社会の治安維持の仕事に携わってきました。その間、事件や事故で人が嘆き哀しむ姿を数多く見てきました。なかでも、平成13年6月に起きた大阪教育大学附属池田小学校での児童殺傷事件では、殺された8人の児童の傷の確認や悲嘆にくれるご遺族と接する中で、このような事件は二度と起きないようにしなければならぬとの思いを強くしました。社会及び市民の安全をどのように守ればいいのか、警察を退職してからも大きな課題として関心を持ち続けました。

危機管理やリスクマネジメントについては、業務の関係上、勉強はしていましたが、十分なものではありませんでした。退職後、時間にゆとりができたので、もっと深く研究してみたいと思い、関連する本を読み漁り、セミナーや講演会等にも参加しました。しかし、納得のいくものは見つかりませんでした。とりわけリスクマネジメントは、組織や業務等の管理手法的観点が強く、社会や市民の安全を守る安全管理・安全対策(Safety Management)に適用するには少し違和感がありました。

亀井先生のリスクマネジメントに関するご著書も拝読しましたが、6年前、大阪能率協会主催のリスクマネジメント講座で亀井先生の話を直接拝聴する機会を得ました。大いに参考にはなりましたが、それでもあまり納得はいきませんでした。講座終了後、先生に直接その疑問をぶつけました。先生から明快な答えをいただきました。

要約しますと、「社会の安全・市民の安全を脅かすリスクに対しては、従来のリスクマネジメントの理論では十分な対応ができない。社会的危機管理が必要である。リスクマネジメント学会とは別に『ソーシャル・リスクマネジメント学会』を立ち上げた趣旨もそこにある。あなたの現場経験を是非学会で活かしてほしい。」とのことでした。ソーシャル・リスクマネジメントの理念を知り、学会に参加して学ぶことにしたのです。

本学会に入り、亀井先生の学者としての偉大さを改めて知りましたが、それ以上に亀井先生の年齢を感じさせないバイタリティーと趣味の広さ、ゴルフやカラオケを楽しまれるゆとり、ユーモア、人間としての幅広さ奥深さも知りました。

先生にはもっと長生きしていただいて、いろいろ教えていただきたいことがたくさんありました。また学会にとっても大きな損失であり、残念で仕方がありませんが、先生は人の何倍もの人生を生きてこられ、偉大な足跡を残されたと思います。

お亡くなりになる2日前に電話をいただいたのがお声を聴いた最後でした。今でも耳に残っております。小生も、年齢的に「生き方」より「逝き方」に関心を持つようになりましたが、先生の「オール・アウト」の歌集を拝読し、死を予期された中での先生の精神力の凄さ、正に危機時のレジリエンス、見事な逝き方に感動しました。

先生のご冥福を心よりお祈りいたします。ゆっくりお休みください。

(関西国際大学)

## 亀井利明先生 有難うございました

三 浦 眞 澄

亀井利明先生。長い間、ご指導下さいまして有難うございました。思い返すと、昨秋、先生のお誕生日にお送りしたお手紙が最後でした。

『お誕生日おめでとうございます。その後、お加減はいかがでしょう？

先日はお電話ありがとうございました。先生の張りのある元気そうなお声を聞くことが出来、とても嬉しかったです。

さて、そのお電話でお誘い頂いた11月26日の一宮修文大学での学会ですが、日程調整叶わず出席することができません。先生にお目にかかれるかも・・・との希望を託して、12月の鹿児島学会の日程を空けるべく、依頼された仕事を前週（11月26日）で組んでしまい、何とか再調整を試みたのですが無理でした。申し訳ありません。・・・(略)

・・・では、先生の毒舌を堪能できる次の機会を楽しみにしております。急に寒くなって参りましたので、どうぞお風邪など召されませんように。また、羊羹のほうは食欲が無いとお聞きしましたが、薄く切って少しは召し上がることができるかも知れないと、先日、富山に出張した折に求めて参りましたので、ご笑納ください。』

このお手紙を差し上げてからお別れまでは、3月しかありませんでした。先生が生み育ててこられたRM学会・SRM学会は小粒ながらも光り輝くダイヤモンドのような存在でした。先生の毒舌に魅了された私を学会の端っこに加えていただけたことに、心より感謝しております。そして、学会HPで先生の先見性の証明をまた一つ見つけました。『日本でリスク（危険）・がひとつのテーマとして浮上してきたのは、最近十年間のことである。経済の高度成長期には、損失が生じて二、三年で取り戻せた。したがって多少の危険に目をつぶっても積極的に打って出た方が成果を上げ得た。しかし、低成長への移行でそうはいかなくなった。いったん損失を被ると、傷跡が消え失せるまで相当の時間がかかる。社会の構造も大きく変化しつつある。利害関係が複雑に入り組んだり、人びとの指向も多様化する。その結果、従来はリスクと考えられなかったことがリスクに転化するようになる。そこで多少の対価を支払っても、リスクの回避や分散に意を注ごうとする動きが広がり始めた。保険によってリスクを他に転嫁するだけでなく、資金の分散投資や工場の分散配置などで、事前に予想される危険を最小限に食い止めようとの考え方がその表れである。日本の企業に今日、リスク対策が定着しているとはいえないが、いずれ経営手法のなかで正当に位置づけられる時代が来ると思う。企業の監査役に、リスク管理の役割を担ってもらうことをひとつの方策として提案したい。（「私の予想 危険管理が経営の要に」1983（昭和58）年11月15日『日本経済新聞』夕刊）』

亀井先生お空の上から、日本を見守っていて下さい。どうぞ宜しくお願いします。

（三浦事務所・社会保険労務士）

# 亀井先生の思い出

和久井 憲 子

突然の訃報に接し、言葉を失っております。いつまでも、いつまでもお元気で長生きして下さるものと思っておりました。これまで優しく接していただいた数々の思い出が走馬燈のように浮かんで参ります。まだまだ教えていただきたい事がたくさんありましたのに、悔やまれてなりません。

初めて亀井先生にお目にかかったのは、2002年でした。亀井先生は、博士課程に社会人入学してリスクマネジメントの論文を執筆予定だったよそ者の私を温かく迎え、学会に加えてくださり、リスクマネジメント学会第26回全国大会で研究報告をさせていただきました。白鷗大学の大教室のマイクの前で、初めてのことに不安でいっぱいの私に温かいまなざしを送り続けてくださったお顔は、今も忘れることができません。

その後、関西での学会に参加させていただきました。私の仕事が忙しくなり、なかなか関西まで出かけられないことが多くなりました。欠席のお詫びのお電話を差し上げるたび、「わかった、わかった」とおっしゃってくださいました。今思えば、きっと「困ったものだ」と思っておられたのでしょう。ここ数年は、東京での学会の際にお目にかかるだけになっておりました。

ご無沙汰をお詫びして、昨年12月にお電話でお話したのが最後になりました。いつもながらの優しいお声で、病気と付き合いつつ何とか元気にやっておられるとのことでしたので、気力体力はまだまだ大丈夫と思っておりました。いつでもお声が聞けるものとばかり思っておりました。今思うと、あの時もっとお話しさせていただけばよかったと悔やまれてなりません。

亀井先生には、危機管理という学問は、身近ないろいろな場面に当てはめて考えられることを改めてお教えいただきました。学問や仕事の上で、とても重要な視点をいただいたと思っております。

ご生前のご厚情に深く感謝するとともに、故人のご功績を偲び、ご冥福を心よりお祈りいたします。

(ニューヨーク州弁護士)



# 亀井利明先生の思いはここに

山 田 秀 樹

私がリスクマネジメント講座において利明先生の講義を最初に受けた時の印象は「このような個性ある人が大学教授でおられるのか!」という驚きでした。リスクマネジメントについて何と強靱な理論を確立され、そのブレない言動から、実践学に対する並々なぬ力を感じていました。

私自身、リスクマネジメントという分野について右も左も分からぬまま学習させていただく中で、機会あるごとに積極的に論文を提出させていただきました。これに対し利明先生はその都度、いわゆる一般社会人としての経験や感性にかかる部分について必ずコメントしていただき安心感を抱いたことを思い出します。会社・組織の不祥事について「不祥事から管理者が逃げようとしても、月夜の晩にどこまでもお月さんが自分を追いかけてくるように、決して逃れることはできないのです。」といった文章については「分かりやすいユニークな表現だ」といった感想で、文学的表現として奨励していただきました。

また、リスクマネジメントの学習を進めていくうちに湧いてきた素直な疑問として、「危機管理と危機突破」の<一口コメント>に掲載していただいたものには

- リスクが起ることに手をこまねいている社会、会社、組織を憂い「寄らば大樹の陰、長いものに巻かれろ」という流れを食い止めることはできないのか
- 問題とはされてきたものの、その危機状況の進行速度が遅いと思われる事象
- 古くて新しい問題、表面化しにくい問題

等をどのように取り上げていくのかといったものがあり、このような事柄が序々に大きなリスクへと肥大していくといった危惧がありました。

これら問題について当学会の「小さくても光る、光輝く」指針のもと「光らなくてはならない一つのポイント」を自分の経験則から精査して行こうと決意しました。さらに、私の文章が論理的ではないにかかわらず実務の現場共通のリスクマネジメントの在り方を、体験的項目・課題として取り組むきっかけを作ってくださいました。実務家としての経験を生かすことについては、職場、近隣社会といった中での身近な問題を個々人がどのように捉えているかの重要性を示唆していただきました。まさに水を得た魚の心境になった瞬間です。

当学会の社会への警鐘的役割は大きく、常に見解・意見などを発信していくことで社会貢献していくことが究極の使命であることを確信しました。「公正・公平な世の中にするための社会への警鐘」、利明先生の思いもここにあるのではないかと考えています。

多くの場面で利明先生の一刀両断の理論が前面に出ていますが、実は感性にかかる文章、発想について深い理解を示されておられました。これが本当のお人柄ではなかったかと思っています。あくまでも自分の人生についても公平性を求められ、真に努力する人間にはそれに応えるだけの気持ちをもって接するというものではなかったかなと思っています。風情や粋さを心から求められた人間的深みを遠目ながらも感じておりました。

奇しくも私の拙書「小さな真実」（随筆集）を学会文学賞などとして取り上げていただき、その記念に夫婦湯飲みをいただいたのが思い出の忘れ得ぬ品となりました。

（元大阪府警、企業危機認定士）

# 亀井利明先生よりの御恩に対する感謝の詞

浅 津 光 孝

「危機管理やリスクマネジメントを学ぶ私たちは、危機管理のどの分野を研究する場合でも、過去の歴史や事例、あるいは伝統や先例を学び、それを参考としながら理論の展開や政策・管理・業務を遂行していかなければならない。」

これは亀井利明先生のご著書『ソーシャル・リスクマネジメントの背景』第8章の一節です。

この理念に感銘し、突き動かされて、いつかこのお教えに一步でも近づける作品を書いてみたいと思うようになり、戦史をあたかも経営戦略のケースのように見立てた本を書きました。そして、そこから現代の経営に向けての教訓をあぶり出すことを目指しましたが、諸方の評価は戦史を経営学で分析した手法を斬新と捉える一方で、「突飛な発想」として揶揄されることもありました。

そのような折、実践危機管理第30号の書評において、先生より心強いご賛辞を頂きまさに勇気百倍。自信をもってこの本を元にしたセミナーや講演を行えるようになりました。

先生に最後にお会いしたのは昨年暮れ。お亡くなりになるほんの20日ほど前、カラオケ喫茶に於いてでした。ご一緒させて頂いた方々と共に、先生より留学時代のエピソードなどユーモアに富んだ楽しいお話を聞かせて頂きました。

病院に戻られる時間となりお見送りをしました。もう食べることは出来なくなり歩くのも苦労されておられるような状態にもかかわらず、しかし、別れ際に「あんたカラオケ歌って帰りや」と一言残されました。

ここにどんな状況に追い込まれていても優しさを忘れない真の Gentleman の姿を見ました。それが私がお聞きした先生の最後のお声となりました。

もう先生のお姿を見ることは出来ません。しかしご著書を開ければ先生の理論と共にその澁刺とした息吹を感じることが出来ます。そしてその都度いつも新たな気づきを我々に与えて頂いています。実に有り難いことです。

先生から賜りました御恩は測り知れないものがあります。これまでのご指導と共に遺されたご著書や論文を糧として少しでも先生のお教えに報いられるよう精進致します。

亀井利明先生、本当にありがとうございました。

(浅津中小企業診断士・社労士事務所)

## 偉大なる亀井利明先生へ

田 中 文 子

子供らと 飛鳥に遊ぶ一日は 思い出残す家族の歴史  
長かった 連れ添う妻に心から 感謝の誠いかに示さむ  
ついに来た 永い旅路もつき果てた 今ひとたびのはかなき夢を

『オールアウト』幾度、読み返したことでしょう。読むたび、新しい涙があふれます。

先生は死の直前まで真の学者道を貫かれましたね。立派な最期をみんなに教示してくださいました。先生を喪って、先生の偉大さをしみじみと改めて感じております。

大学への通学路で、「どうすれば亀井ゼミに入れるか」と学生達が話していたのを懐かしく思い出します。事務室では、「亀井ゼミ」の応募者が多すぎて困る！と係が嘆いておりました。

入試実行委員長をされている時、いちはやく、入学試験にリスクマネジメントを導入されました。今や当たり前になっている国際交流の制度を実現化されたのも先生でした。商学部のカリキュラムに画期的な工夫を凝らしたり、ユニークな推薦入学の制度を実現化するなど、教育者としての先生の功績も忘れてはいけないことです。

ボランティアで、留学生に日本語の指導もなさっていらっしたと耳にしました。

事務室の誰にも平等に細かな気配りが行き届いていて、英国紳士よろしくダブルのスーツを素敵に着こなした先生は、女子職員の人気の的でしたね。

その傍らで、日本にいち早くリスクマネジメント理論を導入し、日本リスクマネジメント学会を設立されました。言い尽くせぬご苦勞があったと拝察します。先生が種をまき、水をやり、太陽にあて、雨風の嵐から守り、慈しみ育てた結果が、小さくとも輝く学会として脈々と引き継がれています。

先生、お疲れさまでした。どうぞ、安らかに…といっても、先生には似合いませんね。相変わらず、お忙しくなさっていらっしゃるのでしょうか。

先に逝かれている皆さんから「歓迎 麻雀大会」のご招待はありましたか？

西山浄土宗御用達「光明焼」の窯元、「極楽窯」へは行かれたか？

「蓮池カンツリークラブ」でのゴルフはいかがでした？

「針の山ゴルフ倶楽部」もトリッキーで面白いそうですよ。

もしや、「地獄谷温泉」まで出向き、閻魔さまや脱衣婆と意気投合し、「地獄」と「極楽」の合同RM研究会を企んでおられたりして。

RM学会とSRM学会の全会員、心をつなげて先生のご遺志を引き継いでいきます。

先生、本当にほんとうにありがとうございました。心をこめて 感謝 合掌

(元関西大学職員 SRM 学会評議員・監事)

# ひとつこと

桑 原 典 子

私は学者や研究者ではなく企業で働く者です。企業の日々の経済活動の中で様々なリスク場面に遭遇しますが以前は特に自分に関係ないように感じていました。10年前に上海での海外駐在を経験した事をきっかけにリスクマネジメントについて考える事が多々出てきました。

海外で自然災害（地震・津波・洪水・竜巻・ハリケーンなど）や大事故（飛行機・列車・車などの乗り物、火災・爆発など）、政変やテロまた誘拐や犯罪など事件に遭遇、巻き込まれたりしたらどうすればいいのか？海外に限らず健康（疾病・感染症・麻薬・精神障害など）や雇用（労働法など）の問題に直面した際、自分はどうすればいいのか？

残念ながら当時のわが社に対処策や指導はなく日常業務とは別に海外で暮らす事のリスクの中で何もないなら自分自身が提案しようと思いましたがそもそもリスクマネジメントというものが何ひとつ分からず、そこで交流のあった土井先生・関本先生に亀井先生をご紹介いただき2011年からSRM学会に参加させていただくご縁を得、リスクマネジメントについて学び始めました。最初、亀井先生は先生のご本「リスクマネジメント総論」「企業危機管理と家庭危機管理の展開」「ソーシャル・リスクマネジメント論」の3冊をプレゼントして下さり、「企業危機管理士」の資格を取ってアクセサリーにするのか？と質問されました。真剣に勉強する気があるのか無いのかを問われたのだと思います。

もちろん自分の仕事に役立てる為に学びたい、ということをお伝えしたところ、以後学会に参加する度にリスクマネジメントについて何一つ分からない私に先生はその時々ポイントとなる何かを「ひとつこと」だけ伝えてくださいました。ひとつことのアドバイス、ひとつことの疑問のなげかけだけで厳しい指導の一面は知りません。

学会で発表する機会をいただいた時も内容について諸先生方と同じ壇上から発表できるようなレベルに到底至らないにも関わらず「まあこれでええわ」と、発表前には緊張している私に「人がおると思うたらあかん、カボチャがおると思うたらええんや」と先生らしい優しい言葉をかけてくださいました。

先生は私が企業の現場で気付き感じたさまざまなリスクを先生が纏め上げられた理論に照らし真剣に考えている事を汲み取って優しく手を差し伸べて下さいました。先生の偉業を知れば知るほどこのような私にも暖かいご指導をいただけたことが有難く深く感謝しています。

ただ、まだまだそうやって先生に「ひとつこと」をいただきかった。

(株式会社三景)

# RMレジェンド亀井利明先生を想う

饗 庭 正

亀井利明先生との出会いは、昭和53年4月に遡る。1年間の浪人生活を終え、関西大学商学部に入學したが、先生は当時の商学部長であられた。自宅に郵送で届いた合格通知書は商学部長の先生のお名前が刻まれていたはずである。また、この年は奇しくも日本リスクマネジメント学会が創設された年でもある。

先生は学部の講義で保険論（リスクマネジメント論）と損害保険論（海上保険論）の二つを担っておられ、各々二回生と三回生の時に履修した。当時より「危険と保険は紙一重の関係。險という共通の文字があるでしょう」「保険と博打は似ているが、厳密にはちょっと違う」「リスクマネージメントと呼ばないように。リスクマネジメントが正しい呼び方」など、「亀井節」が轟いていたものである。そして4年間の大学生活を終え、損害保険会社に就職することになった。

入社して十数年経過した頃だろうか。RM学会のオープン講座が大阪は北浜の損保会館で開催される知らせを得た。講師陣の先頭バッターに先生のお名前を見つけ、懐かしさのあまり受講申込書を提出した。

講義が終わり、ロビーで談笑されていた先生のお姿を見つけ、ご挨拶に出向き、その輪に入れていただいた。そのとき、先生から「君、うちの学会に入らないか？」とのお誘いをいただいた。民間人の身分であり、畏れ多くて腰が引けたが「うちの学会は実務家も大歓迎や。機会があれば、実務の現場の声も聞かせてほしい」とのお言葉もいただいた。

浅学の身で至極恐縮したが、先生の度量の大きさ、懐の深さに感銘を覚え、お言葉に甘えさせていただき、学会の門戸を開けていただいた。

学会行事は時間の許す限り、手弁当で出席を重ねてきたが、「次回の部会でちょっと報告してみませんか？何かネタ持ってるやろ？」と先生からお声掛けいただいた時は意気に感じたものであったし、「リスクマネジメントを上手な保険の掛け方と解釈している風潮は戒めるべき」とのお言葉は、損保会社に身を置く私にとっては有益なシグナルであった。

先生が旅立たれてのち、学会に出席させていただく度に、今でも先生が部屋のどこかにお座りになっている気持ちにかられる。RMレジェンドの先生から学ばせていただいた数々は、これからも私の人生航路の羅針盤として離せないものであろう。

((株) プライムアシスタンス)

# 亀井利明先生のご指導を受けたことを誇りとして

石 川 清 英

亀井先生との出会いは、2010年9月に日本リスクマネジメント学会に入会し、最初にご挨拶に伺った時と記憶しております。

仕事に追われ、学会への出席はさぼりがちでしたが、2012年12月に初めての著書『信用金庫破綻の教訓－その本質と経営行動－』（日本経済評論社）を出版した時は、まず先生にお届けしました。

その内容や形式で厳しいご指導を頂戴し、私が研究者として如何に未熟であることを実感すると同時に、先生が素晴らしい方であることを改めて認識いたしました。

学会の出席は決して多くありませんでしたが、終了後にスナックでご一緒し、会員の仲間全員で軍歌を歌うなど、気さくなお人柄に触れることができたことは懐かしい思い出となりました。

昨年暮れの学会で、2冊目の著書『事例から見た地域金融機関の信用リスク管理』（きんざい）を直接先生にお渡ししました。また、厳しいご指導をいただけるものと思っておりましたが、にこやかに著書をお受け取りになった時の先生との会話が最後となってしまいました。まだまだ、ご指導を仰ぎたいと思っておりましたのに、残念でなりません。

リスクマネジメント研究は私のライフワークです。わが国での第一人者である亀井先生からご指導を受けたことを誇りとして、今後も研究を続けていきたいと思います。ご冥福をお祈り申し上げます。

（大阪府立大学非常勤講師）

# 亀井利明先生と学会発表

今 村 明 代

SRM 学会と RM 学会に参加する楽しみは、何といたっても発表報告に対する亀井利明先生のコメントをいただくことだったように思います。

私が初めて学会に参加し発表させていただいたのは 2010 年（平成 22 年）9 月 19 日に関西大学で開催された日本リスクマネジメント学会第 34 回全国大会で、表題は「ソーシャル・リスクマネジメントと企業の所有構造との関係に関する実証研究」でした。

私の研究領域である会計学でもリスクの視点は重要ですが、表題の報告をするにあたって、亀井利明先生のご著書である『リスクマネジメント理論』、『ソーシャル・リスクマネジメント理論』、『ソーシャル・リスクマネジメントの拡張』等を拝読し、私自身の研究上の諸問題を「リスクマネジメント」の観点から捉えなおすという作業を行いました。リスクには損を被るだけの純粋リスクだけでなく、損することも得することもある投機的リスクもあることをはじめ、リスクマネジメントやソーシャル・リスクマネジメントについて新たに学ぶことによって今まで扱ってきた事象が異なって見え、雷光に打たれたような新鮮な衝撃を受けました。その後、この経験は種々の領域のさまざまな問題を検討する際の 1 つの視座として役立っていると感じています。恐る恐る発表した 1 回目の報告に対して諸先生方からの質問はいただきましたが、亀井利明先生からのコメントはなく、「私のリスクマネジメントに関する理解は、先生からコメントをいただけるようなレベルには達していないのだな」ということを痛感しました。

2 回目の学会報告は、2014 年（平成 26 年）9 月 20 日・21 日に下関市立大学で開催された日本リスクマネジメント学会第 38 回全国大会での統一論題「危機突破とレジリエンス」の一報告「企業危機突破における役員構成のあり方」でした。私の報告のあいまいな部分について亀井利明先生から貴重なコメントを頂戴しました。「危機突破の概念を明確に」、「トップ・ダウン型危機突破とボトム・アップ型危機突破」、「リーダーシップとマネジメントの違い」等、いつもどおりの確かつ明確なご指摘で、考えをまとめられずに悩んでいたことがらを解決できたような気がいたしました。その時に亀井利明先生がご紹介くださったいくつかの文献の中で、Leitner の “Die Unternehmungsrisiken” と、末松玄六著『危険克服の経営—低成長下を生き抜く法則—』は特に印象的で、いまもしばしば読み返しています。

今後は SRM 学会や RM 学会で発表報告しても亀井利明先生からのコメントをいただけないのだと思うと、寂しいかぎりですが、ご著書を紐ときつつ研鑽を積み、社会に役立つ研究を進めていくことで少しでも恩返しができればと思っています。

亀井利明先生のご冥福を心よりお祈り申し上げます。

（鹿児島国際大学）



## 亀井利明先生からの2度のお電話

内 田 知 男

亀井利明先生のご逝去を悼み心からご冥福をお祈り申し上げます。

私は先生から2度のお電話を頂戴したことが大きな思い出となっております。

最初は、私が当学会に入会させて頂いた翌年の2011年7月、中央経済社から上梓した拙著「リスクマネジメントの実務」を先生にお送り申し上げた時のことです。先生から早速にお電話を頂戴し「梅田の本屋で丁度買ってきたところなんだ。なかなか宜しい」とお褒めの言葉を頂戴いたしましたことが何よりの思い出となっております。その後、同書を日本リスクマネジメント学会の優秀著作賞にもお選び頂き、白梅学園大学で受賞させて頂きました。

2度目のお電話は、受賞させて頂いた御礼状をお送り申し上げた時のことです。そのお電話で先生から「君、手紙には切手を貼って出さんとあかんよ。リスクマネジメントができておらん」と御叱りの言葉を頂戴してしまいました。私は何故か切手を貼り忘れてしまったのですが、いずれのお電話も私にとりましては、先生の明るく率直なお人柄が偲ばれる大変懐かしい思い出となっております。

また、昨年は先生からリスクマネジメントの集大成としてご著書をお送り頂きました。私はリスクマネジメントの調査研究をライフワークにしようと思いつつも、実際にはなかなかモチベーションが続かず成果も出せない中で、先生がご高齢にも拘わらず立派なご著書を出版される旺盛な意欲と探究心には本当に心から頭が下がる思いがいたしました。

現在、私のリスクマネジメントとの関わりとしては、10数年来続けている大分大学のリスクマネジメント論講義の講師の務めがあります。今年も夏季集中講義がありますが、折しも熊本地震を経験する中で、先生のリスクマネジメントに対する強いご意志や思いについてのご薫陶に羞じることはないよう、少しでも新しい取り組みに工夫を重ねて参りたいと考えております。

亀井利明先生、本当に有難うございました。お別れ申し上げます。

(エリーパワー株式会社 常勤監査役)

## 情熱ほとばしる講義に感動して

吉 川 昇 一

「吉川さん！ 危機管理を勉強したら！！ 先生の情熱あふれる話はすごいよ！」  
亀井利明先生との出会いのきっかけとなったのは、この先輩の一言でした。そして、先輩は「この中に資料が入っているので読んでから考えて・・・」とあって、ずっしりと重い手提げ袋を手渡してくれました。講義の内容は、一枚にまとめられていて、表面には「東日本大震災の教訓から学ぶ」「グローバルリスク」などの文字が書かれていました。裏面には講座のカリキュラムが書かれていました。危機管理には興味があったものの、この講座を受講するとなるとハードルは高いのではないかと心配でしたが、先輩の再度のおすすめも手伝って、受講することになりました。亀井先生との素晴らしい出会いのきっかけを作ってくれた先輩に感謝しています。

いまから5年前の11月5日、亀井先生にお目に掛かったのは午前中の「リスクマネジメントの一般論」でした。文字通りの熱血漢の講義に感動をおぼえたのも、昨日のように思い出されます。亀井先生の講義は2日間でしたが、「よし、自分も危機管理を学ぼう」という気持ちの昂ぶりを押さえることができませんでした。その後、学会や研究会にはできる限り参加させていただき今日に至りました。

先生からお教え頂いたのは理論だけではありません。挨拶する心、優しき心、感動する心。こういった心がどんなに大切であるかを感じ取らせていただきました。ありがとうございました。感謝にたえません。

先生はゴルフがお好きで何回かご一緒させていただきました。先生から、気楽で安い「ときわ台」ゴルフ倶楽部が良いとの事で、青空の下でプレーを楽しんだのち、ゴルフ場の天然温泉に飛び込んだ日のことは、忘れ得ぬ良き思い出です。

ある日、先生から大好きなキャロウエイウッドなどが入った青色のゴルフバッグが届きました。「先日、ゴルフに出向きましたが、ハーフがやっとの事でした。とうとうゴルフをやめる年齢と健康になりました。そこでゴルフクラブを整理しました。吉川様には下記のものを貰ってください。」とのお手紙がそえられていました。今も私の宝物として、大切に部屋に置いており、時折、バッグを開けては先生をお偲びしています。

先生は歌もお上手で、関大前のカラオケ・バーで一緒に楽しませて頂いたのも、いまは懐かしき良き思い出です。酔うほどに歌の調子も上がり、本当に楽しいひと時でした。先生とご一緒すると、いつでも心が和み、時の経つのを忘れるほど楽しい時間になりました。

先生！ 数々のお教え、ご指導ありがとうございました。どうか安らかに、やすらかに  
お休みください。

合掌

(大阪府交通安全協会)

## 亀井利明先生を偲ぶ

篠 原 寿 一

私のはじめて亀井先生にお目に掛かったのは、未だ日本アイ・ビー・エムの現役社員の時で、その当時、S E研究所という組織が立ち上がり、私もそこに配属になった時期である。長年私は大型コンピュータを使って構造物の強度解析を行う汎用プログラムの開発に従事していたが、S E研究所に移って、さて何を研究するかを模索していた。

汎用プログラム開発には何人もの人々がたずさわるためその作業管理を必要とするが、これがなかなかうまくゆかない。この作業管理のことをプロジェクトマネジメントというが多くの場合、作業完成時期が遅れたりコストが予算よりもはるかに上回ったりするのである。このことについていろいろ調べてゆくうちに、ソフトウェア開発に関連するリスクマネジメントなるものが米国でかなり研究されていることが分ってきた。作業の遅延やコストオーバーになる要因を見出し、これをリスクとして識別し、その対策を講じる方法である。

そこで暗中模索で国内のリスクマネジメントの研究について調べてゆくうちに日本リスクマネジメント学会に突き当たり、その会長の亀井先生に到達したのである。亀井先生は私の入会申し込みを快く認めてくださり、それ以来、先生には何度もお目に掛かり、リスクマネジメントにかかる先生の情熱を間近に感得することができた。それもあってか、リスクマネジメントの視点は常に私の頭から離れなかった。

会社を早期定年退職した後、コンピュータ専門学校の教師をした時期があったが、その時、教育現場のすさまじいといっている荒廃を目の当たりにした。高校を卒業しているはずなのに論理的な思考ができない、英語が読めない、書けないなどは序の口で、教室の授業では私語は当たり前、教室の出入りも勝手気ままであり、くわえタバコで廊下を闊歩し、そのため廊下は焼け焦げだらけだった。それに対し多くの教師は見ても見ぬふりをして学生のやりたい放題を放置し、したがって学生はそれが悪いことだと自覚もしていない様だった。

私はそれを1年で正常化したが、そのような経験があったので、専門学校退職後地元教育委員会の傍聴を始めた。ところがこの教育委員会なるものも酷いものだった。会議は形だけでお座なりであり、教育委員の無責任、不勉強、事なかれ主義、問題先送りが当たり前になっている。私はこのことを日本国の将来にとっての重大なリスクと考え、折々教育長に手紙を出して改善を求め、時にはSRM学会の会報にも投稿したが、亀井先生はそのことを良く理解して下さった。

昨年11月に、それまで教育委員会に出してきた手紙をまとめて「こんな教育委員会はいらない」と題する本を出版したが、亀井先生がご存命のうちに先生にお届けすることができたのがせめてもの先生に対するご恩返しである。

先生のご冥福をお祈りいたします。

(篠原産業)

## 亀井利明先生を偲ぶ

菅 原 好 秀

亀井利明先生の訃報に接し大変ショックを受けました。先生のおかれましては『実践危機管理』30号で「危機突破とガン克服に向かって」を論述されました。この論文を拝読させていただき大変驚きました。先生ご自身がガンの病に侵されていたことを書かれたこと以上に、ご自身のガン告知から治療まで、研究者の立場からご自身に起きたすべてのことを客観的に論述されていたことです。ご自身のガン克服の方法を危機突破の視点から、あたかもリスクマネジメントの研究の一つとして、家族は、医師は、どのように考え、行動したのかを、冷静に観察し、心と体の状態まで論述されたことに驚き、また今後のガン克服の危機突破と決断に深く感銘を受けました。通常、がんの告知をされますと、ガンに対して受け身になり、つらい気持ちを抑えて周囲には公表しないのが通例だと思われます。このようなご自身の体が不調な時でさえも、RM学会とSRM学会の発展寄与のためにご尽力をしていただいたことは感謝の念にたえません。

先生はリスクマネジメントの動向を踏まえ、新しい理論動向を的確に位置づけられ、言語一つひとつの奥深さ、輝き、新鮮さ、重さ、精緻さとともに多面的なものの見方など研究への深い指導と適切なご指摘をいただき、研究の醍醐味を実感いたしました。魅力的な言語の世界に足を踏み入れることができた経験は、自分の論文を完成させるためだけにとどまらず、今後、本学教員として自ら学生の指導にあたる際においても多大な視点と枠組みを与えていただきました。

また、「直観（感性）」の視点からリスクマネジメントにおける深い理論的考察に基づいた学問の根本的な深層部分、論文の視点、方法、理論相互間の体系的連関まで学問体系のお話をされ、自分自身における学問の表層部分という未熟さを実感しました。リスクマネジメントの先駆的なお立場から、日本の研究者の礎を築かれたものと確信しております。

平成26年に日本リスクマネジメント学会優秀著作賞を僭越ながら、受賞させていただき、賞の伝統と重みを考えると身が引き締まる思いが致しました。

昨秋に、SRM学会で学会にお元気な姿を見せられ、安心したおり、必ずや病気を克服されるものと信じておりましたが、不帰の人となってしまうことは残念でなりません。亀井利明先生のご冥福を衷心からお祈りするとともに、SM学会、SRM学会の発展、日本の学問の進運のためにいっそうの努力・精進を傾けることを誓いたいと思います。

亀井利明先生、まことにありがとうございました。

ご冥福を心よりお祈り申し上げます。（合掌）

（東北福祉大学）

## RM講座にかける亀井利明先生の思い

高 市 悟

亀井利明先生に初めてお会いしたのは、何時の頃だったか覚えていない。ともかく、(一般社団法人)大阪能率協会(以下、「OMA」という。)のRM講座の長い歴史が先生とのお付き合いそのものであり、懐かしいコマの連続である。いついかなる時も、講座の最初の二コマを先生にもって頂き、RMの原理・原則を分かりやすく受講生に教えて頂いた。

その始まりは、阪神・淡路大震災の翌年正月の事である。第1回の講座は日本経済新聞の記事となり、その日の事務局の電話は鳴りっ放しであった。この第1回は、亀井先生とコンサルタントMさんとの合作であり、OMAは名前をお貸ししお手伝いをした。すなわち、Mさんのコンサルタントグループがすべてを取り仕切って、OMAは手助けをしたのである。会員の内、RMに興味のある人が参加し、私の家族も参加させて頂いた。土曜日の午後、5日間の講習の後の打ち上げ会には、OMAの副会長中野さんと参加したが、世話人は多人数であった。

第1回の延長で第2回が終わった時、先生とMさんとの間に意見の相違が起こり、Mさんが退去した。OMAの中野副会長が先生に申し入れて、OMAが主体となって実行することにした。実行部隊としてPLグループ(現在テクノグループ)が引き受けて、第3回以降、名実ともにOMAがとりしきり、1年ないし2年ごとに実行し、現在、第15回を実行中である。

毎回大綱が決まると、先生と打ち合わせのため、大阪梅田付近の場所で会合した。先生は少しでも多くの人を集めたいと日数を減らし、費用を節約して簡素化し、最初の5日間から、現在は2日間となっている。しかし、科目数はあまり減っていない。

大阪での講座が継続して活発に進行するのを見て、先生の思いは全国的に各方面で、こういう講座ができないかということであった。三重県・愛知県での実行計画とトラブルもそれから来た。ついで、全国規模で広告宣伝したらどうかということで、全国紙に広告した。しかし、関東、関西という規模であるにもかかわらず、各応募者が数名という有様で成功しなかった。この時、当方の組織の人が陰口したのが先生に知れて、私の自宅に電話があり、1時間近くお小言を頂戴した。奥様のとりなしで事なきを得たが、実に精力的でお元気な先生であった。ご気性の激しさを思い知らされた。

もう一つの全国規模の企画会社が東京での会合で、関西を除く全国規模でRM講座のチラシを作り、東京のホテルで開催を企画し宣伝した。その時、先生は東京のホテルの

会場で宣伝を兼ねた講演をしてくださった。70 人くらい集まったので、今回の RM 講座は実現可能かと思ったものの、募集がうまく行かず、数名の応募にとどまったため、中止となったのは残念である。その時の 4・5 名の応募者は当方の大阪の講座に引き継がれた。その 1 人が北海道の人で、第 10 回の大阪の講座にさんかされた。北の遠方からの参加は真に稀有なことで、印象深かった。

亀井利明先生は昨年正月発病されたが、闘病記を会報「実践危機管理」第 30 号に掲載された。拝読して、何もかも整然としたお考えを強く持たれており、なるほどと思った。これだけの強い意志を持って闘病生活を送られるなら、病気の進行は止まるか、遅れるかするのではないかと思った。昨年 6 月の講座でのお元気なご発言・応答などを聴けば、とても病人とは思えなかった。9 月に学会で個人的にご挨拶した時もお元気そうで、この次の講座（16 年 6 月開催）も「1 コマ（80 分）ぐらいいけるな」と微笑まれたので私もうなずいたのを覚えている。

しかし、お正月から容態が急変、1 月 14 日、お亡くなりになるとは思いがけないことであった。

当方の予定の第 15 回 RM 講座のチラシには最初の 1 コマに先生のお名前を入れていたので、残念の極みであった。今はただご冥福を祈るばかりである。先生のお志を無にしないで当講座を続けたいと決意している。

（一般社団法人 大阪能率協会 参事）

# 亀井利明先生から学んだ人生の道

高 見 尚 武

消防という社会に入り、「リスクマネジメント」という言葉に初めて出会ったのは、「火災リスクマネジメント」であった。当時は「リスク」や「危機管理」についての知識は全くなかった。日本火災学会に入会し、ここで「火災リスクマネジメント」についてプロジェクトチーム（大学の先生、大手企業の損害保険会社、研究所、消防関係者等）を編成し、定期的に数年かけて研究、調査をしたが結論は得られなかった。そこでNFPA（米国防火協会）の会員になり「火災リスクマネジメント」とは何かについて調べてみた。消防に関する分厚い立派なハンドブックに「火災リスクマネジメント」について説明した記事があったが、数年後、ハンドブックから消え去った。理由は定かではない。

思うにNFPAが独自で主たる領域を持つことは至難の技と考えたのではないかと私は思った。災害対策や防災対策の問題は、「リスクマネジメント」、「危機管理」の基本から学ぶことが何よりも重要だと気がついた。だが私が希求する論理的、体系的に説明された「リスクマネジメント」に関する図書はなかなか見当たらなかった。あるとき、亀井利明先生が日本で権威ある学者であることを知り、早速、先生のご著書を求め拝読した。「リスクマネジメントの形態とその要約」には、私が求めていた災害に関するリスクマネジメントについて、平易な文章で具体的に詳しく述べてあった。「あっ！これだ！」と思わず声を出した。このときの感激は、生涯忘れることができない。日本リスク・プロフェッショナル学会（現・SRM学会）に入会し、直接、先生からお話を聞き、理解を一層深めることができた。

忘れられない先生の思い出がもう一つある。「災害危機管理のすすめ」で学会賞をいただいたとき「もっと学術的に・・・」と笑みを浮かべながら言われたことがあった。私には学術的な才能はないが、研究心を持ち専門性を高めることは極めて重要なことだと思う。今でもこの言葉を心の片隅に深く刻み付けている。

東日本大震災後、私は「市民のリスクと安全の会」を立ち上げ、市の「市民活動センター」に登録し、市民や中小企業等の方々を対象にリスクや危機管理の講話をしてきた。これからも「一隅を照らす」ではないが、リスクや危機管理の重要性について、微力ではあるが、生涯の仕事として努力していきたいと思う。私の生涯の進むべき指針を与えていただいた亀井利明先生に心から敬意と感謝を捧げたい。

（災害リスク研究所）

## 亀井利明先生との出会いに感謝

谷 口 眞 人

平成 16 年の 6 月に評議会会長のご紹介で入会させていただきました折に、故亀井会長に初めて緊張してお会いさせていただきましたが、そんな心配をよそにたいへん気さくにお話をさせていただきました。

日本のリスクマネジメント理論導入に尽くされ、著名な後継者を多く育成されたにもかかわらず、なおひたむきな研究をされたことに、敬虔と感謝で胸が熱くなります。専門分野の深い講演の間に、機知に富んだユーモアで心を引き付けられ、聴講者を逸らさないご経験の豊かさは、けっして真似の出来ない探求心と高潔なお人柄から滲み出ていると実感しました。

当時は、主婦が居間でネット取引に参入し夢中になっているのを、小生が「イマ（居間&今）トレーダー」と名付け、「イマトレのリスク」についてお話させていただきました。先生から「それから、それから・・・」と楽しそうに質問いただいたことが、昨日のように思い出されます。

ポイントを太文字のごとく繰り返し強調されて、視野広く明快なご講義内容は、小生のような愚鈍な者にも、リスクマネジメントの深さを教示いただけたと感謝いたしております。言うまでもなく洞察力はすこぶる深く正論を貫かれ、リスクマネジメントと危機管理への怠慢につき痛烈なご発言もありましたが、暖かく義理堅きお人柄に、むしろ好感を持って拝聴いたしました。リスクとマネジメントを、経済・災害・業務・経営・家庭・自治体・国家の形態の体系化から、それぞれの原因の分析を実例と理論と心理の絡みを総合的に判断され、対策や警告をされています。回避や除去・転嫁につきましても、制御と財務とを明確化して要素を細かく分析されています。

さらに、各人に潜む心の病について危惧され、ヒューマンのミスやトラブル防止に危機感をもたれて、エラー防止や感情の安定に言及されているのは、人間としての高い次元からのご高察と尊敬いたします。

まだまだ、ご指導を賜りたかったことが多々ございましたが誠に残念なことでございます。ご冥福を心よりお祈り申し上げます。

（行政書士・FP）



# 亀井利明先生の思い出

津 田 文 男

私は、SRM学会に入会（平成24年5月）する際に、亀井利明先生に入会手続き等、親切に直接ご指導いただきました。当時、先生から頂戴した、ご助言の手紙は、私の宝物の一つとして、大事に保管しております。

私は、技術士（機械部門）であり、かつファイナンシャルプランナー（FP）としても登録しており、常々“リスクマネジメント”と“技術者倫理”について研究したいとの目標を持っておりましたので、SRM学会への入会が認められた時は、格別の喜びでありました。これも亀井先生のあたたかい励ましと導きがあったのことに感謝いたします。

先生との思い出の中で、最も感激しましたのは、入会して直後に、SRM学会全国大会（平成24年12月8日）で研究報告する機会を頂戴したことです。大阪商業大学において「リスクマネジメント規格ISO31000の活用について」という研究テーマで“原発事故危機に対するISO31000の活用を考える”という位置づけで研究発表を行いました。その後、先生のご指導のもと、日本リスクマネジメント学会へ入会し、認定危機管理士となり、また名誉あるSRM学会の評議員にご推薦いただき、今日に至っております。

この度、先生との思い出を執筆する機会をいただき、強く感じますことは、先生がお元気なうちに、もう一度、学会で研究報告をさせていただくべきであったということです。「水循環リスクに関する考察」というテーマで論文を仕上げておりましたが、多忙な毎日を過ごす中、諸事情があり、研究発表の機会を逃してしまいました。今後の学会活動において、機会があれば、そして学会側の事情が許せば研究報告したいと考えております。

最後になりましたが故亀井利明先生のご冥福を心よりお祈りしますとともに、私自身、学会活動においても研鑽に努力し、微力ではありますが皆様方のご指導を得て、学会に少しでも貢献していきたいと思っております。

（津田技術士・安全コンサルタント事務所）

# 亀井利明先生との思い出

中 村 光 男

私にとって大きなおおきな、大事なだいじな、大切なたいせつな心の支えが失われた。私には、いま、虚無感しか残っていない。先生が学会に残した功績は計り知れないものがある。それは崇高で的確な表現力のある莫大な量の文献と、人間としての心の学問追及の生き方ではなかったかと、私は今、確信している。「これは終わりのない学問である。早く日本、いや世界に広まり、定着してもらいたい気持ちで一杯である。この考えは私の願望であり、夢である。」と先生は私に言われた。「もう少し私に力があれば」とも付け加えられた。

思い起こせば、約7年前、関西大学近くの先生行きつけの店で初めて出会い、その後の半年間は顔見知り程度の関係であったが、徐々に世間話をするようになった。もっとも、私は一方的に聞く方であった。どんな物事でも詳しく知っている人やなあとしたこと、勉強は一度も嫌いになったことはないといわれたことなどを記憶している。あとになって、店主からあの人は関西大学名誉教授だと知らされ、びっくりすると同時に納得もした。

数か月後に、「よかったら読んでみませんか」と手渡された本は“企業危機管理の展開”というタイトルの本であった。その後、また店で合い、「あの本はどうでしたか」と感想を求められたとき、何と答えてよいかわからず、頭の中はパニック状態であった。

店主に聞き、本を読み、その人が二つの学会の頂点に立つ会長であることを知ってからである。パニック状態の頭では「あまり深くわかりませんが、先生の言われるような社会になればいいですね」と答えるのが精一杯であった。

どういう訳か、この一言が先生に大変気に入られ、学会・勉強会に参加させてもらうことになり、私の車でご自宅までお送りすることもあって、だんだんと他のお手伝いもするようになった。お手伝いといっても、先生の癒し担当である。

歳月と共に先生の行動・性格がよくわかってきた。気難しいが、真面目な学者で、信念を貫く人であった。一方、子供のような天真爛漫な心の持ち主で、とにかく人に優しくかった。傍から見てみるとよくわかるが、先生の怒るときのことばは決して褒められるものではないが、注意深く聞くと、相手の今後の事、今後の行動を考えさせる言葉となっていた。

これも先生の優しさであった。うまく表現できないが、先生は常に学会の方々の一人心のひとりの行動や性格、学会での発表等を分析されておられた。これはすごいことである。情報量がまたすごい。ちなみに、車が2台入るくらいの車庫には、ゴルフバッグや陶芸品も置かれていたが、書籍が山積みになっていた。奥には机もあり、ここでも執筆活動をされていた。

先生との出会いは私の大きな宝物となった。私に残してくださった言葉をいくつか列挙してみよう。

- 一段高く上がったところから物事を見てください。そうすれば、全体が良く見渡せます。ものの考え方も学問も、一段、二段高いところから見て考えてください。そうすれば、だんだんと視野が広くなり開けてきます。大きな見地に立ったら崇高なものの考え方になるでしょう。
- 自分自身を磨く種は、何ほでも落ちている。それを疑問としてとらえることが肝要です。
- 洞察力があるから崇高な考えができる。
- 人は話を聴くことによって人間力を高める。
- 人として立派になるということは、例えば自立心があり、努力を惜しまない人物を目指すことです。

さて、“茶席の禅語”（有馬頼底著）に次の一説がある。

「“和光同塵” ひかりをやわらげ、ちりにどうず（老子）

人間は誰でも目立ちたい、注目を浴びたいと思います。自分一人が光り輝きたいと思います。しかし、その光は、やわらげてこそ尊いのです。不思議なもので自慢したり、いばったりする人ほど偉く見えません。謙虚で穏やかな人に私たちはかえって素晴らしい人格を感じるものです。また、人を教えようとするとき、高いところから見下ろして「教えてやる」という態度では、人はついてきません。むしろ、先生自身がおりてきて、みんなと一緒に学んでいくという姿勢でなければなりません。仏教に衆生済度（しゅうじょうさいど）ということばがありますが、釈迦は民衆の中に分け入って教えを説きました。少しも偉ぶらず、俗界の塵にまみれ、民衆と共にあるきました。その為に、その教えが人々の心にしみ込んで行ったのです。」

若干、ニュアンスは違うが、私の知る先生はこのような方であったと思う。

今なお虚無感からなかなか脱出できない私が不思議なことに心落ち着く場所がある。自宅より車で 30 分で行ける、先生が永眠する大阪豊野郡にある大阪北摂霊園である。場所を変え、じっとしていない先生だから、いまでも執筆活動に勤しんでおられると思いたい。

墓標には

「知明院文徳盛名居士 1930 年 10 月 15 日～ 2016 年 1 月 14 日」

墓石の台座左側には

「危険管理を導入、展開しその発展と社会の安寧を希求する。」

（絵文字と KAME I TOSHI AKI）

と刻まれている。

合掌

（中村産業）

## 亀井利明先生との思い出

疋 田 秀 裕

私が日本リスクマネジメント学会及びソーシャル・リスクマネジメント学会に入会したのは平成20年6月頃であったかと思います。当時、私は多摩大学大学院経営情報学研究科の修士課程に入り、1年目の課程を修了しようとしていた頃でした。

大学院では人事系の科目を中心に受講しておりましたが、リスクマネジメント系の科目にも興味があって受講しておりました。社会人として大学院に進学したのですが、研究というとやはり学会の存在を抜きにしては語れないと思いました。

そこで、飛び込みで参加してみたのが、平成20年6月に開催されておりました日本リスクマネジメント学会関東部会の研究会でした。それをきっかけとして入会させて頂き、同年の9月に岡山商科大学で開催されました日本リスクマネジメント学会の全国大会に初めて参加致しました。その時の懇親会で亀井先生と初めて名刺交換をさせて頂きました。

全国大会終了後、私は早速、亀井先生に全国大会に参加してみた時の感想や先生の発表者に対するアドバイスなどが参考になった旨、お手紙をお送り致しました。すると、すぐに私の携帯電話に亀井先生からご連絡がありました。

その時「君はやる気があると思うので、次回の『実践危機管理』に投稿してみないか！」と亀井先生は仰いました。私は正直、びっくりしました。学会誌に投稿したことが無かったからです。大学院の修士課程に在籍していると申しても、社会人として夜間に通っている程度の身でしたので、私に論文が書けるのだろうか？という思いがありましたが、せっかく頂いたご縁なのだから頑張ってみようと思いました。

そうして初めて論文を掲載させて頂きましたのが平成21年の「実践危機管理」第21号に掲載した「失業におけるリスク」でした。それを契機に、全部で4回にわたり実践危機管理に論文を掲載させて頂きました。正直、論文といえる代物だろうかと個人的には思うほど、出来の良いものではなかったという自覚がありますが、継続して掲載させて頂き、また、優秀著作賞まで頂くことができました。これも、亀井先生が学会に入会して間もない私にお声掛けして下さったお蔭です。

ここに、初めて学会誌に投稿させて頂く機会をお与えくださった亀井先生に深く感謝を申し上げるとともに、先生のご冥福をお祈りする次第です。

(社会保険労務士)

# 亀井利明先生の思い出

船 坂 広 男

亀井利明先生の悲報に接し、本棚をのぞいてみました。損保会社に入社したころに読んだ「保険経営論」や「海上保険論」、その後の「危機管理とリスクマネジメント」、「リスクマネジメント総論」など、10数冊の著書が鎮座しています。セピア色の著書を何年かぶりに開いてみると赤ペン、蛍光ペンのマーカーやメモ書きがあります。なかにはまったく歯が立たなかったものもあります。古本屋や損保総研図書館に通い、手当たり次第に購入したところが思い出されます。

1995年、大阪本社に転勤になり、リスクマネジメント学会への入会ができませんでした。それが亀井先生との出会いと思い出の始まりです。その後、東京本社勤務になりました。関東部会は専修大学で開催されることが多く、先生の定宿は神田でした。あるとき、「船坂君、前泊するから飲もうか」とお誘いいただきました。その日は損保会館の先の坂道を上り、お茶の水あたりで一杯やりながら個人講義をうける機会に恵まれました。

そのころの私は物流企業の開拓がミッションで、企画や企業へのプレゼンをしていました。当初、企画したのは無事故推進プログラムというもので、「100日間無事故推進に取り組みましょう」というものでした。先生からは、「リスクマネジメントの目的が欠けているな」と指摘されてハッとしたものでした。つまり、先生がおっしゃりたかったのは「企業はサバイバルすることによってのみ社会的責任を果たすことができる。その意味で企業は倒産回避責任を負っている。企業はリスクマネジメントを実施し、企業は適正利潤を確保していかなければならない。リスクマネジメントプロセスばかり追いかけており、目的が抜け落ちていました。まさに目からうろこでした。

物流企業の経営とリスクマネジメントの視点で、安全の確保（Safety）、運行コストの削減（Economy）、CO<sub>2</sub>等の排出削減（Ecology）を軸にSEE計画なるものを開発しました。継続企業（Going concern）をテーマとして、安全管理計画、物流品質、コンプライアンス、社会的責任など、企業ニーズにそって提案するようにしました。もう一つ、先生から大事なことを教わりました。リスク感性というワードです。「リスクの知覚や認識は理性ではなく感性が優先する。リスク感性は将来のリスク動向を把握する能力であり、リスクに対する直感で把握し、感性の社会で判断する」と著書（危機管理とリスクマネジメント）で述べておられます。その後、パブリックリレーション会社OBの方と「緊急記者会見トレーニング」を共同開発しました。その方は「ちょっと変だな？」という予兆を見逃さない感覚が持論でした。亀井先生のリスク感性に通じます。

世の中には勘のいい人とそうでない人がいます。仕事ができる人に共通するのは、「あっ!？」とひらめく感覚が鋭いように思います。そのような感性（直感）の大切なことを教えてくださった亀井利明先生に感謝しつつ、心よりご冥福をお祈り申し上げます。

（船坂リスクマネジメントオフィス）

# 亀井利明先生の思い出

松 永 光 雄

秋雨がぱつりぱつりと降り始めた岡山商科大学の玄関先で、「公務員の不祥事リスクは、興味深かった。行政分野のリスクは、これからも色々とテーマが増えるだろうから、その指摘は社会にとって有意義だ。その方面でがんばりなさい。」と声を掛けていただいたのが、私が亀井利明先生とお話させていただいた始まりでした。それは、私が日本リスクマネジメント学会に入会して初めてとなる学会報告をした2008年9月の第32回全国大会の帰途に着くときでした。

その当時発生した防衛整備品調達を巡る防衛省事務次官による汚職事件を題材にして、行政機関のトップにある人の犯罪が社会や国民に与える影響力の大きさとその原因者である高級官僚が陥ったヒューマンリスクについて報告させていただきました。私は行政官としての経験を踏まえて、行政機関の長が転落してしまった原因を、学生時代からエリートとして生きてきた人が有する、「自己過信（おごり）」と「嫉妬」というヒューマンファクターが影響していることを指摘しました。

発表を終えた後の質疑応答の機会に、先生は真っ先にマイクを握り、あの朗らかな大きな声で私に語りかけるように発言されました。

「役人や政治家による不祥事の原因にヒューマンリスクの視点から考察したのは良い切り口です。私も、前々から役人や政治家のおごった態度に接するたびに世の中に悪影響を及ぼし困ったものだと感じていました。行政分野のリスクについて、今後も人が気づかない観点から、役人経験を活かして研究してください。」

新参者を仲間としてあたたかく迎え入れてくださる言葉が、私の心に深く刻み込まれたことが思い起こされます。

公務員を退官しリスクマネジメントに関連する研究を始めて、その方向性を模索している時期に、リスクマネジメントの第一人者である先生から示唆にとんだお言葉をいただいたことに感激しました。

このとき以来、現在に至るまで、私は、行政分野、立法分野に関連するリスクの問題を研究テーマとしてきました。秋雨に降られながら先生から頂いたアドバイスを胸に、今後も引き続き、行政分野のリスクについて研究を深めて行くことをここに確認いたします。

亀井利明先生、ありがとうございました。ご冥福をお祈りいたします。

(玉川大学)

# 亀井利明先生のご教導に感謝

森 田 欣二郎

## はじめに

亀井利明先生との出会いは、大阪能率協会主催の「リスクマネジメント」講座の受講が始まりです。リスクマネジメント学会会長として、自ら講師を務められリスクマネジメントに対する情熱と熱意に溢れたご講義に感動を覚えた次第です。それ以来 20 年近くリスクマネジメント及びソーシャル・リスクマネジメント学会の研究会に一会員として参画させて頂き、自らの知見を広める糧として実社会で活かすことができました。

## 強く印象に残る思い出（学んだ事象）

教材に使用された「危機管理とリスクマネジメント」において、日本版の亀井理論として解釈することが好ましいと強く印象に残っています。まず、意義と形態では、RMの生成と時代の変遷に対応したとらえ方理論展開に目を見開く強い印象を覚えた次第です。具体的には、リスクの意義と形態、処理手段、処理計画、処理の意思決定を各プロセスごとに理論を展開され解り易く解説頂きました。

グローバル化の進展著しく変化の速い現代社会では、「リスク」の局面が際限なく広がりを見せており、国家、自治体、学会、産業界、社会・家庭のあらゆる側面にその重要性が増してきたと認識しています。

2015 年に改訂された ISO MSS 規格において、箇条 6：計画の段階で「リスク及び機会への取組み」が新たに追加されました。組織の内部・外部のステークホルダーへの取組や、機会・脅威に対する分析・対応を計画段階から重視する要請は、リスクマネジメントに対する重要性の高まりを再認識させる内容です。

ガバナンス及びコンプライアンスの認識不足から、社会での不祥事についても適宜解説を頂き参考になりました。今後益々関心が高まる「RM&SRM」を適切かつ有効に活かしていくことが、亀井利明先生のご教導に対する使命を認識して精進してまいります。筆舌に尽くせない感謝を申し上げます。今後とも、天国から“こら 何している しっかりせい” とご叱責ください。

ささやかですが感謝の言葉とさせていただきます。

(MEIC 森田環境コンサルタント)

# 亀井利明先生へ

## — ゼミ卒業生有志より —

ゼミ卒業生代表 八 木 晋 —

2016年1月14日、恩師亀井利明先生のご逝去の報に接し、われわれ亀井ゼミでご指導を戴いたゼミ生一同、お別れの悲しみに打ちひしがれました。惜別の情もだしがたく、多くのゼミ生に呼びかけ、亀井利明先生を偲びつつ、思い出を語ってもらいました。

亀井利明先生！ ゼミでの楽しかったご指導、心から御礼を申し上げますとともに、ご冥福をお祈り申し上げます。

- \* 『英国の保険市場』発刊に一助となれたことは喜びでした。植田敏夫（昭和39年卒）
- \* 言いたい放題歌集『オール・アウト』は冥土に持参決定！ 井上智晴（昭和40年卒）
- \* 1977年に発行された「海上保険総論」（成山堂書店）の保険証券の見本のお手伝いをさせて頂いた事を思い出します。海上保険の実務家の教科書として活用させて頂きました。久米 敏治（昭和43年卒）
- \* 博覧強記で信念の人、先生とお会いでき教わったことは至上の喜びです。亀井明法に合掌。高橋 諒（昭和47年卒）
- \* ゼミの風景、尾瀬沼ゼミ旅行、アップダウンクイズ（？）テレビ出演の先生、若手社員激励のため参観した亀井利明・損保講座「海上保険論」等々、昨日のこのように思い出します。亀井ゼミ生であったことを誇りに思います。柿坂典彦（昭和49年卒）
- \* 保険業界に進んだのも、2年次に海上保険論を履修したのがきっかけです。感謝しております。合掌 森川恭雄（昭和50年卒 元住友生命保険相互会社勤務）
- \* 現職場への就職のきっかけを与えて頂きました。充実してます。深謝合掌。志田正義（昭和50年卒 ジャパンP&I保険（日本船主責任相互保険組合）顧問）
- \* RMを先生に学んだ事が人生を有意義にしてくれました。感謝しています。合掌 五島治郎（昭和56年卒）
- \* 先生から受けた薫陶は我が心の中で永遠に生き続けます。感謝しています。弥谷和也（昭和60年卒）
- \* 亀井ゼミのおかげで、今でも仲間が繋がっています。田中孝史（昭和60年卒）
- \* 現世、個人・企業問わずリスクマネジメントは永遠不滅です！ 吉田郁夫（平成2年卒 三井住友海上火災保険勤務）
- \* リスクマネジメントの思想を会社の経営に反映し商売繁盛。安堂和樹（平成13年度卒業 ウェブカレント株式会社勤務）
- \* 感恩戴徳 八木晋一（昭和63年卒 旭化成株式会社勤務）



# 亀井利明先生とSRM学会の出会いに感謝

山 川 雅 行

## 1. 亀井利明先生とSRM学会との出会い

亀井利明先生に初めてお目にかかったのは、平成12年3月4日、大阪能率協会が主催する第5回RM講座でした。当時、30代半ばであった私は、将来の事業継承にあたり、RMへの関心が高まり「1からRMを学びたい」という動機で受講しました。

3日間の講座の初日、第1講に登壇された亀井利明先生、当時まだ60代であった先生の気迫あふれる講義に圧倒されたことを思い出します。講義終了後、ご挨拶をさせて頂いたことがきっかけとなり、RM講座終了後、RMを本格的に学ぶためSRM学会・RM学会に入会させて頂きました。

## 2. 経営者になって気づくRM理論の奥深さ

平成17年秋、父の経営する会社が特別清算となり、それに伴う事業再生という特殊な事業承継により10億円を超える借金を背負わされて40歳で社長に就任。脆弱な財務体質の企業を経営する未熟なトップが出来ることは、2次破綻をしないよう、RM講座やSRM学会で学んだRM理論を分からないなりに地道に実践することでした。おかげで徐々に経営も軌道に乗りだした事業再生5年目の頃のことです。SRM学会で亀井先生にお目にかかった時、近況報告をすると、「そうか、それはよかった。でもあなたがやっているのはRMの半分しか実践していない。まあ感性を磨いてがんばんなさい。」とお言葉を頂きハッとさせられたことを思い出します。表面的なRM理論を理解しているだけの私に、「理論のその奥にある本質を理解しなさいよ」と、亀井先生がやんわりと諭された気がします。自らの不明を恥じると共に、RM理論の奥深さを感じずにはいられませんでした。

## 3. 大阪学院大学で「ホテル危機管理」を講義

亀井先生から時折かかってくる携帯電話への直電に戸惑いながらも、SRM学会での15分スピーチや『実践危機管理』への論文掲載の機会を頂いたおかげで、平成24年から大阪学院大学経営学部で『ホテル危機管理』というホテル経営における危機管理の授業を担当する機会を得ました。亀井先生から学ばせて頂いたことを分かりやすく学生に伝え、少しでもご恩返しができるようこれからも精進して参る所存です。

最後になりましたが、亀井利明先生のご指導に心より感謝を致しますと共に、ご冥福をお祈りします。ありがとうございました。

(大阪学院大学)

# 亀井利明先生を偲ぶ

戸 川 寛 子

今から5年程前、私はリスクマネジメントの理論を学ぶため、日本能率協会主催のRM講座を受講し、そこで初めて亀井先生にお会いしました。

先生は快活な口調で話され、とても豪快な方だという印象を持っていました。日本において、まだリスクマネジメントそのものがあまり認知されていない時代から研究をされ、多くの業績を残されていたことに大変感銘を受けたのを思い出します。

その後も私は関西大学や修文大学での学会への参加や、夏に吹田のビール工場見学にも、先生方とご一緒させて頂いたのを懐かしく思います。

私の15分スピーチの際、何回か直接先生とスピーチの件でお話をさせて頂いたのですが、今でもその時の先生のお言葉が印象的です。「チャンスは自分で作ってゆくものですよ。」と先生より温かいお言葉をかけて頂き、とても嬉しく思いました。

先生は、学会等ではいつも少々強気の発言をされていらっしゃいますが、本当はとても人間味溢れる心優しい方だと思っています。だからこそ、先生の亡き今も多くの方々が、先生のご意思を継ぎ、RM学会そしてSRM学会の活動を通じた発展を望んでやまないのだと思います。

先生とは本当に僅かな間ではありましたが、様々なことを学ばせて頂きました。先生との思い出は今でも私の中で生き続けています。

先生への深い感謝と敬意をもって、安らかな旅立ちを心よりお祈り申し上げます。

(東京海上日動火災)

## 第2部

# 研究報告の部

# リスクマネジメントを表題に掲げた 日本で初めの本の歴史的位置づけと意義 —『危険と安定の周辺 リスク・マネジメントと経営管理』—

亀井 克之

## 1. 歴史的位置づけ

亀井利明博士が1978年4月に刊行した『危険と安定の周辺 リスク・マネジメントと経営管理』（同朋舎、240頁）は、リスクマネジメントを表題に掲げた日本で初めての本である。

本書は5部構成で、第一部「中小企業物語」、第二部「リスク・マネジメント」、第三部「英国での放浪」、第四部「公害と環境問題」、第五部「海外ひとくちばなし」である。全般的に随筆に近い内容となっているが、第二部（51頁～104頁）の約50ページは、本格的なリスクマネジメントに関する論考となっている。その後、亀井利明博士は本年逝去されるまで、20冊に及ぶリスクマネジメントに関する本を刊行された。

厳密には同時期に片方善治『リスク・マネジメント－危険充満時代の新・成長戦略』（プレジデントビジネス、1978年1月）が刊行されている。保険学、経営学の視点から学術的にリスクマネジメントを論考したという意味では亀井利明博士の本の第二部50ページが初めてと言ってよいだろう。

リスクマネジメントや危機管理の古典と並べて、本書の位置づけを下表に記す。

### ◎仏独米の古典

- ・ フランス ファヨール『産業ならびに一般の管理』（Fayol, *Administration industrielle et générale*, 1916） \* 「保全的職能」（資産と人の保護）に言及。経営学におけるリスクマネジメント思考のルーツ。
- ・ ドイツ ライトナー『企業危険論』（Leitner, *Die Unternehmungsrisiken*, 1915）  
\* ドイツ企業による1920年代のリジコポリティク（危険政策）展開に影響を与えた書物。
- ・ アメリカ マーシャル『経営管理論』（Marshall, *Business Administration*, 1921）  
\* 危険負担の管理（Administration of Risk-Bearing）に言及。

### ◎アメリカで「リスクマネジメント」という用語を確立した論文

- ・ ギャラガー「リスクマネジメント－コスト管理の新側面」（Ruessell B. Gallagher, “Risk Management : New Phase of Cost Control” *Harvard Business Review*, September/October 1956, p.75-86） \* リスクマネジメントにどこまでコストをかけられるかという永遠の課題を示した。

### ◎アメリカの保険管理型リスクマネジメントの最初の本

- ・ Robert I. Mehr & Hedges の *Risk Management in Business Enterprise*, Irwin, 1963.
- ・ Williams & Heins の *Risk Management and Insurance*, McGraw-Hill, 1964.

- ◎日本に「リスクマネジメント」を紹介した論文
  - ・高木秀卓「米国におけるリスク・マネジメントの概観」『損害保険研究』19の1, 1957年。\* Mowbray & Blanchard, *Insurance, Its Theory and Practice in the United States*, のリスクマネジメントに関する章の紹介。
  - ・亀井利明「企業危険論序説 (1) (2) (3)」(『共済保険研究』3の9, 3の10, 3の11, 1961年 \*独リジコポリティク, 米国マーケティング論, 経営政策論, 保険論に基礎を置くリスクマネジメント論紹介と融合。
- ◎日本における初期のリスクマネジメント専門書
  - 近藤達美『企業危険管理と保険の研究』文化書房博文社, 1973年。
  - 末松玄六『危険克服の経営』マネジメント社, 1977年。
- ◎日本で最初の危機管理の専門書
  - 近藤三千男『危機戦略』原書房, 1977年。
  - 佐々淳行『危機管理のノウハウ』全3巻, PHP研究所, 1979年～1981年。
- ◎日本で最初のリスクマネジメントの専門書。「リスクマネジメント」を書名に入れた最初の本。
  - 片方善治『リスク・マネジメント - 危険充満時代の新・成長戦略』プレジデントビジネス, 1978年。
  - 亀井利明『危険と安定の周辺—リスク・マネジメントと経営管理』同朋舎, 1978年。
  - 亀井利明『リスクマネジメントの理論と実務』ダイヤモンド社, 1980年。

## 2. 意義

本書が刊行された1978年から、グリコ・森永事件の発生した1980年代、阪神大震災と地下鉄サリン事件さらに金融危機が発生した1990年代、雪印乳業の集団食中毒事件で幕開けて米国で同時多発テロやエンロン崩壊が発生した2000年代、東日本大震災と福島第一原子力発電所事故が発生した2010年代へと時代は流れた。現在、リスクマネジメントはISO31000やERMなどのフレームワークに結実するに至っている。現代的なリスクマネジメントの課題について、およそ40年前の1978年の段階で亀井利明博士は、的確に指摘していた。その先見性を示す記述を下表内に引用する。

- ◎保険管理色を払拭したリスクマネジメントの定義づけを1978年に既に明確化
  - 「リスク・マネジメントは企業の倒産を防止し、企業経営の合理的運営をはかるためになされる企業危険の科学的管理であります。」(亀井利明, 『危険と安定の周辺—リスク・マネジメントと経営管理』同朋舎, 1978, 71頁)
  - 「リスク・マネジメントはまず不確実性を除去すること、つまり損害の発生自体を除去、防止することです。そして、将来の不確実で巨額の損害発生尾可能性を、現在の確定的な少額の費用に置き換えるという考え方が、リスク・マネジメントの根本的発想です。」(同, 62頁)

◎ 2009 年の ISO31000 等が示した投機的リスクの対象化を 1978 年に既に主張  
「リスク・マネジメントの対象となる企業危険は動態的危険（投機的危険）たると静態的危険（純粹危険）たるとを問わず企業危険の全般に及ぶのか、あるいはまた、企業危険の一部である静態的危険（純粹危険）のみに限定されるべきなのか。… リスク・マネジメントの対象となる企業危険は限定されたものであってはなりません。危険充満の時代に生き残るための企業危険全般にわたる管理でなければなりません。」（同、79 頁）

◎ 2004 年の ERM が示した全社的リスクマネジメントの位置づけを 1978 年に図示  
明確化  
「リスク・マネジメント部門は、…全般管理スタッフと部門管理スタッフの双方を担当するスタッフ部門として位置づけるのが妥当であると考えられます。」  
（同、85 頁）

本書の歴史的価値は、日本リスクマネジメント学会とソーシャル・リスクマネジメント学会会員が、再認識しているところである。出版元は倒産し、もともと発行部数が少なかったため現在ほとんど入手不可能となっている。復刻版の刊行が望まれる。

ところで本書が刊行された頃、私は漫画家になることを夢見ていた。そんな私に亀井利明博士は本書の挿絵を描くよう誘って下さった。当時から誰に対しても面倒見がよく優しいお人柄であった。こうしてリスクマネジメントの研究上きわめて貴重な書物に私の拙い挿絵が掲載されている。

本書が刊行されたのは 1978 年の 4 月である。その 5 カ月後の 9 月に、亀井利明博士は日本リスクマネジメント学会を創設された。先見性に富むパイオニアのご冥福を心よりお祈りしたい。

（筆者は、関西大学社会安全学部教授、RM学会理事長、認定危機管理士）

# コメ先物試験上場再延長について

森 幸 弘

## 1. はじめに

2015年8月、大阪堂島商品取引所におけるコメ先物試験上場が2年間再延長されることが決定された。2011年8月8日、試験上場としての認可であったが、72年ぶりに開始された我が国商品先物市場でのコメ取引は、低迷する我が国商品先物市場の活性化に向けた大きな道筋をつけるものと期待された。上場2年後の2013年8月に、試験上場期間の延長が認められ、本上場後の飛躍に向けてのさらなる基盤づくりが求められた。今回の試験上場再延長の主旨は、延長期間を含めこれまでの4年間の取引状況をもとに、取引参加者の裾野の広がり、市場利用、取引拡大の可能性を見極める必要があるとの判断から、さらに2年間再延長し本上場への移行の是非を決定するというものであった。これまでの試験上場結果を検証し、コメ先物市場の今後のあり方を助言する『コメ試験上場検証特別委員会報告書』<sup>1)</sup>の内容、また特に2015年年初からの取引高増加傾向などから、業界内外からは、2015年8月上場化申請へという期待も寄せられていた。今回の再延長申請、決定を通じて、これまで以上に、より強固な市場づくりに向けての取り組みが求められることとなった。

本稿では、特に試験上場の認可から試験上場延長、さらに再延長に至る現在までの市場動向並びに市場拡大化施策を簡単に振り返っておきたい。また、あらためてリスクマネジメントの視点から各経済主体にとってのコメ先物市場の意義を、現在導入が検討されている収入保険にも敷衍しつつ簡潔に示してみたい。さらに、コメ市場を取り巻く環境要因の変化のなかで、先物市場が担い得る機能へのさらなる期待にも触れておきたい。

## 2. コメ先物試験上場認可から再延長決定へ

2011年7月1日の試験上場の認可以降について、今回の再延長の決定に至るまでの経緯並びに主な出来事を図表1に示した。新たな受渡制度の導入、商品設計の変更等、市場の活性化に向けた取り組みが展開されてきた。なかでも、市場利用者、とくに当業者に対して最も効果的な市場利用拡大化施策が、2012年の合意早受渡制度の導入であると考えられる。商品先物市場での受渡しによる決済は、通常、予め決められた将来の期日に行われる。合意早受渡制度は、現物の受渡しを希望する当業者間で、銘柄・受渡量が合意されれば、受渡日に先立っての現物の受渡しができる制度である。以下の図表2は、2014年10月から2016年3月までの受渡し制度別割合を示している。東京コメについては、全体の34%余りが合意早受渡制度を利用したものとなっている。また大阪コメにつ

---

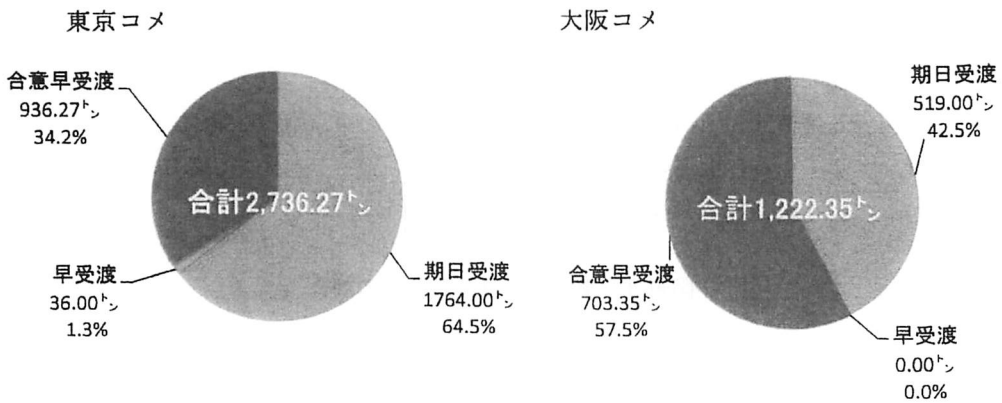
1) 「コメ試験上場検証特別委員会」は、中立的な立場で取引状況の詳細な分析や関係者の意見を聴取する方針のもとに検証を行ってきた。同報告書(2015年7月)では、2013年6月の前委員会報告書とはほぼ同様に、結論として、これまでコメの生産・流通に著しい支障が現実には生じたことはなく、また十分な取引量が見込まれないとは言えず、むしろ有益な要素こそが認められたとされている。

図表 1 コメ先物試験上場認可以降の経緯

| 日付              | 出来事                          |
|-----------------|------------------------------|
| 2011 年 7 月 1 日  | 試験上場の認可                      |
| 2011 年 8 月 8 日  | 72 年ぶりにコメ先物（東京コメ・大阪コメ）取引開始   |
| 2012 年 4 月 1 日  | 東京コメ、合意早受渡制度の実施              |
| 2013 年 2 月 12 日 | 大阪コメ、合意早受渡制度の実施              |
| 2013 年 2 月 12 日 | 東京穀物商品取引所のコメ市場を大阪堂島商品取引所に移管  |
| 2013 年 7 月 8 日  | 試験上場期間延長の申請                  |
| 2013 年 8 月 7 日  | 試験上場期間延長の認可                  |
| 2014 年 2 月 21 日 | 東京コメの商品設計の変更                 |
| 2015 年 3 月 26 日 | 東京コメ、大阪コメの商品設計の変更            |
| 2015 年 7 月 1 日  | 「コメ試験上場検証特別委員会」答申、試験上場再延長を決議 |
| 2015 年 8 月 6 日  | 試験上場再延長の認可                   |

（出所：大阪堂島商品取引所提供資料をもとに作成）

図表 2 受渡し制度別割合



（出所：大阪堂島商品取引所提供資料）

いては、さらに高い割合を示しており、57.5%が同制度を利用した受渡しとなっており、同制度がいかに浸透してきているかがわかる。もっとも、受渡量の増加は先物市場機能の利用度をはかるひとつの物差しではあるが、指標市場として、また価格変動リスクのヘッジの場として本来的に果たし得る市場機能の意義を総合的に判断する際の主要材料とはならない。言い換えれば、当業者のみならず、売り手・買い手が自由に取引に参加し、市場の流動性が高く、差金決済による価格変動リスクのヘッジ、投機利益の追求が可能であるのが、商品先物市場の本来の姿である。受渡しによる決済は、通常、商品先物市場の機能を活用する手法として、生産、加工、流通等に携わる当業者が、調達、販売等の各々の事業活動に伴うリスクに対して採り得るひとつの決済システムである。いか



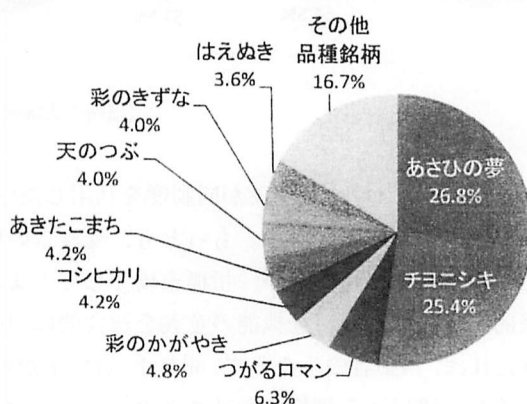
に流動性が高い市場になり得るかが、商品先物市場の機能の十全な発揮にとって主要な要素となり得る。したがって、当業者は言うまでもなく、市場利用者全体にとって、「使い勝手の良い」市場制度の設計が求められる。試験上場開始以降、2014年、2015年に実施されてきたような商品設計の変更も、当業者の市場利用を高めるのみならず、利用者全体の取引便宜性を大きくすることが想定されてきたと考えられる。

2014年の2月に決定、同年10月限（4月21日発会）から実施された「東京コメ」の取引単位（6トンから12トンへ）の変更は、取引倍率を大きくし投資効率を高めることで、一般投資家の参入を促進することも意図されている。また同時に、当業者の利用の便宜性を高めるため、受渡供用品を産地品種銘柄から「うるち玄米合格品」に改め、全国のコメが供用品とされるようになった。さらに2015年3月には、標準品を変更することで、業務用米としての「東京コメ」、家庭用米としての「大阪コメ」の一層の差別化を図ることで、市場参加者の利便性を高めるよう商品設計の変更が行われた。

特に業務用コメ市場としての東京コメに関連した矢坂雅充氏の研究結果は、今後のコメ先物市場拡大の可能性を示唆するものと考えられる。氏は、産地品種銘柄別コメ価格の動向についての分析により、今日のコメの現物取引に関しての大きな特徴のひとつとして、従来雑コメとされてきた「チヨニシキ」や「あさひの夢」などの銘柄が、業務用コメ銘柄として位置づけられるようになったことをあげている<sup>2)</sup>。このような業務用コメは、取引に際して価格が最重要視されることから、関連事業者にとっては価格変動リスクのマネジメントが主要関心事となっている。価格変動リスクを回避し、業務用コメを効率的に調達し得る場として、コメ先物市場の機能が注目されるようになったと考えられる。図表3は、2014年10月から2016年3月までの東京コメ先物における受渡し銘柄の割合を示している。上述の2銘柄だけでも全体の50%を越えていることがわかる。

もっとも、現在、当業者によるコメ先物市場の利用は、現物の手当にほぼ限定されて

図表3 東京コメ受渡し銘柄の割合



(出所：大阪堂島商品取引所提供資料)

2) 矢坂雅充「コメの産地銘柄間の価格変動の特徴について」『米の流通、取引をめぐる新たな動き（続）』日本農業研究所（日本農業シリーズ No.22）、2015年6月。

いる。前述のように、商品先物市場は本来、価格変動リスクをヘッジする場として機能し得るが、現在は現物の受渡し、調達の間としての機能にとどまっている。本来的機能に重きを置いた市場利用の浸透をいかに図るかが課題である。

周知の如く JA グループの参加を得ることができていないなか、試験上場以降の取引高は、必ずしも当初の期待通りにはなり得ていない。2013 年 1 月から 2016 年 3 月までの取引期間中、1 日平均出来高がコメ合計で 1,000 枚を越えたのが 15 ヶ月であり、うち 2,000 枚を越えたのは 5 ヶ月にとどまっている(大阪堂島商品取引所提供資料より)。もっとも、出来高に十分には反映されていないものの、後述のアンケート調査等からもうかがえるように、取引拡大に向けての諸施策を通じて、市場の認知度は高まりつつあると見られる。次項ではあらためて、特に当業者にとってコメ先物市場が基本的にどのような機能を発揮し得るかを見ておきたい。

### 3. コメの生産・流通における各主体の価格変動リスクへの対応

コメの先物市場は、各経済主体に対してどのような機能を果たし得るのかについて、価格変動リスクをヘッジする場としての機能にのみ限定し概略的に見ておくことにしたい。

#### (1) 生産者の収入安定化(リスクヘッジ) 手段

生産者にとっての関心事は、言うまでもなく、期待通りの収穫量があり、収入安定化につながるよう目論見通りの価格で販売できるかどうかである。特に出来秋において、想定した価格で販売できるかどうかをもっとも懸念される点であろう。その点、生産に先立って、出来秋での販売価格が確定できているならば、収穫高増等によりコメ価格が下落するような状況に至った場合であっても、何ら影響を受けることがない。生産開始時期に、販売時における価格をこのように固定化し得るのが、コメ先物市場を活用したリスクヘッジである。具体的には、販売時期に先立ってコメ先物市場で売り契約をしておく(売りヘッジ)ことである。販売価格を固定化したことにより、思わぬ価格変動利益を得ることは確かになくなるが、予期せぬ価格低下リスクからは解放されることとなり、収入の安定化につながり、生産活動に専念することも可能となる。このようなコメ先物市場を利用する以外に、今後考えられる収入安定化に向けた手段としては、収入保険の利用も考えられる。

収入保険は、2013 年 10 月に、当時の林芳正農林水産大臣が導入の考えを示したものである。2014、15 年度、さらに 16 年度に予算化され、制度設計に向けた検討を進めるための調査が行われている。2015 年度調査には、「制度の実施方法等を検証するための事業化調査の実施」も含まれている。収入保険は、基本的には加入者の掛け金負担を前提とするものであり、保険料に見合う収入安定化が得られるのかどうかは不確かである。2017 年に関連法案が提出される予定ということであるが、確実に実現されるかどうかは分かり得ない。収入保険については、あらためて後述したい。

#### (2) 集荷業者の収入安定化(リスクヘッジ) 手段

集荷業者にとっては、卸売業者等への想定価格での販売を前提に、集荷量を確保することが大きな関心事である。しかし、販売価格の変動リスクへの対応が必要であること

から、事前契約をできるだけ回避する、あるいはリスクヘッジのため、委託集荷といった集荷方法をとらざるを得ないことも考えられる。それに対し、種まき時期の4月時点で販売価格の確定が可能になるならば、集荷量確保のための事前契約や買取集荷も進めやすくなる。コメ先物市場での売りヘッジの活用は、販売価格の固定化を可能とし、収穫前契約や播種前契約などをより容易化させ、集荷業者の経営安定化に資すると言える。

### (3) 卸・小売業者の収入安定化（リスクヘッジ）手段

卸・小売業者にとっても、仕入、販売価格の変動リスクは、収益安定化に大きな影響をもたらし得る。卸・小売業者がコメ先物市場を利用せず、自らの価格見通しにより価格変動リスクに対応する場合、仕入量、在庫量を増加・積み増し、あるいは圧縮せざるを得ず、それによる機会損失、コスト増も十分に考えられる。一方、コメ先物市場の利用は収益安定化に向け大きな意義を有する。販売価格の予期せぬ変動により大きな損失を生じるリスクは、商品先物市場での売りヘッジにより回避できる。また買いヘッジにより、仕入れ価格の高騰リスクを回避でき、仕入の時期を販売時期近くまで先延ばしできる。仕入の時期を販売時期に近づけることにより、在庫コスト等の節約も可能となる。

## 4. 収入保険によるコメ生産者の経営安定化

上述のような各経済主体にとってのコメ先物市場の意義、特に主要な機能である価格変動リスクをヘッジする場としてのコメ先物市場は、まだ十分には浸透し得ていない。しかし、市場に対する認知度などについての各種アンケート調査等からは、徐々にではあるが、先物市場の機能に対する理解が得られてきており、同市場を活用していこうとの姿勢も見られてきている<sup>3)</sup>。ここでは、現在検討が進められており、コメ価格の変動リスクへの対応手段として機能するよう企図される収入保険について触れておきたい。

前述のように、2014年度より調査費が予算計上され、農業経営安定化のための収入保険の導入について検討されている。当該調査結果をもとに、保険制度の設計が進められることになる。今後の我が国において収入保険の導入を検討するに際しては、アメリカの農業者が自己の農業収入に関するリスクを管理するため、どのような手段をとっているかは、大いに参考になり得るものと考えられる。アメリカの農業者が事業収入に関して利用するリスク処理手段は、農業保険（作物保険、収入保険）、先物取引、オプション取引、先渡し取引、作付構成の多様化などである。これらの諸手段のなかで最も多く利用されているのが、現在我が国でも検討が進められている農業保険である。特に、1996年農業法に基づいて実施されるようになった収入保険は急速に利用が高まっている。従来の農業保険は、自然災害や天候異変等での収量減少に対して補償するのみであったが、収入保険は、価格の変動に伴う農業収入の低下リスクに対応するものである。もっ

---

3) コメ試験上場検証特別委員会が検証の過程で実施したアンケート調査や大阪堂島商品取引所が実施する「堂島トライアルプロジェクト」への参加者に対するアンケート調査等から、コメ先物取引への関心の高さがうかがえる。同プロジェクトは、コメ先物取引を活用した農業政策の可能性に関する資料作成を目的とする取引体験プログラムである。また、同所が実施した当業者を対象としたセミナーでも、実際の市場利用経験等にも触れつつ、当業者から市場利用の意義が多々論じられている。「コメ先物取引 普及への課題と提言」『先物ジャーナル』先物ジャーナル社、2016年3月14日付。

とも、アメリカにおける収入保険は大半が個別作物収入に対するものであり、農業経営単位の収入保険は限られた加入者のみとなっているのが実状である。我が国が導入を目指す収入保険は、「農業経営全体に着目し、価格低下を含めた収入減少を補填する制度」とされており、制度設計に際しては、アメリカにおける収入保険の現状も十分に参考にすべきである<sup>4)</sup>。調査・検討は2016年度も続けられており、細部の決定にはまだ時日を要するが、国費による補助は年間数百億円規模に達すると見られている。現在までの検討結果から方向性としては概ね、過去5年間の平均年収の8～9割の金額に達するよう保険金で補填すること、また保険料は国が半分程度負担するとされている<sup>5)</sup>。

## 5. 結びに代えて

上述のように、収入保険が今後細部にわたる制度設計を経て、価格変動（低下）リスクへの対応も含め、生産者の収入減少に対応し得るならば、生産者が自ら支出する保険料に見合うかどうかの経営判断のもとに、リスクマネジメント手段のひとつとして選択していくことには問題ないといえる。もっとも、膨大な国費の投入による制度の導入が、生産者、関連事業者の経営感覚、リスクマネジメント能力の醸成につながらないような結果になることは避けねばならない。例えば、「担い手」農業者が規模拡大に取り組み、積極経営に乗り出す場合、収入保険の「基準収入額」の設定如何により不利益を被ることも考えられる。収入保険はあくまでリスク処理手段のひとつであるとの認識が必要である。先物市場を通じてリスクヘッジを行うか、保険を購入するか、いずれにしても自らの経営判断に基づいた意思決定でなければならない<sup>6)</sup>。また、収入保険との関係で注目すべきなのは、アメリカの収入保険における補償が先物価格に基づいて行われる点である。先物価格が用いられている理由としては、先物価格には多様な情報が織り込まれていることでバイアスが小さく、市場価格の予測値として最適であること、さらに先物価格は透明性があり、且つ価格情報が入手しやすいことに集約される<sup>7)</sup>。アメリカでは、先物市場は産業インフラとして確固たる位置づけを得ており、我が国に比して先物市場及び先物価格への信頼度が極めて高いことが、収入保険の利用に際して先物価格が大きな役割を示していることからもうかがい知ることができる。言うまでもなく我が国にとってかけがえのない農作物であり、諸外国でも高い評価を得つつあるコメが、我が

---

4) 収入保険の導入については、農業収入の正確な捕捉、適切な基準収入額の設定など、多くの課題が指摘されてきている。収入保険の実施に際しての留意点については、吉井邦恒「我が国における農業収入保険をめぐる状況－アメリカの収入保険 AGRを手がかりとして－」『保険学雑誌』日本保険学会 No.627、2014年12月参照。

5) 「農家の収入、保険で補償」『日本経済新聞』2015年11月12日付朝刊。

6) 永木正和氏は、収入保険導入の課題を論じるなかで、リスクマネジメントとして収入保険ありきとするのではなく、モラルハザードの回避のためにも、リスクを背負うことの責任を負う者がリスク選好の度合いに応じて収入保険に加入するのが筋であるとしている。永木正和「農業経営安定対策としての収入保険導入の課題」『農林金融』農林中金総合研究所、2002年8月、27、37頁。

7) 吉井邦恒「市場志向型農業政策への移行とセーフティネット政策－アメリカ及びカナダの農業収入リスク管理政策と我が国の検討課題－」『先物取引研究』日本商品先物振興協会、第4巻第2号、2000年、17頁。

国先物市場で本上場になることも現在未確定であるのは、まさに信じがたいことであるとも言える。もっとも、次のようなコメ先物市場を取り巻く環境要因の変化が、2017年8月の本上場化への後押しとなっていると考えられる。ひとつが、大手卸売業者の市場参加である。実際の取引にまでは至っていないものの、大手コメ卸3社（木徳神糧、ヤマタネ、神明）を含む多くの卸売業者が大阪堂島商品取引所の会員資格を取得している。これらの卸売業者のみならず、中小のコメ卸も、コメ先物市場を仕入、販売活動に利用してきている。大手コメ卸売業者の先物市場への参加、さらには中小コメ卸の積極的な市場利用は、卸売業者のみならず当業者全体にとって、先物市場がいかに重要な意義を有するかの証左ともなっていると言える。また、全農にコメ先物を理解する動きも出てきている<sup>8)</sup>。現在はまだ取引への参加は見られず、依然として否定的な姿勢を見せる全農のコメ先物に対する見方に、一部ではあるが変化が見え始めている。全く理解が得られてこなかった先物市場の機能に対して一定の認識が得られつつあることは、市場拡大の可能性を高めるものと思われる<sup>9)</sup>。価格形成センターの廃止以降、確かに、現物市場としてのスポット取引の場は存在しており、相場状況を見るための参考情報を得る場はある<sup>10)</sup>と言えるが、取引に際しての指標となる価格を形成する場は存在していないことから、唯一の指標価格形成の場としての期待も大きい。

2018年の生産調整（減反）廃止が決定され、また飼料用米への政府補助の継続も不確かななかで、多くの関連事業者にとって、コメ価格の変動リスクにどのように対応していくかが、より一層大きな関心事となっていくものと見られる。2018年以降にこそ、先物市場の存在が不可欠になるとの声も聞かれる。2017年8月の本上場化を目指したさらなる市場活性化の諸施策が求められる。

（筆者は、下関市立大学教授、認定危機管理士）

---

8)「全農、コメ先物に柔軟姿勢」『日本経済新聞』2015年4月17日付朝刊。

9) もっとも、2015年5月以降は、コメ先物市場の意義等について一部を除いて全農の前向きな意見報道は見られていない。

10) 2015年7月には、全国米穀販売事業共済協同組合による新たな現物市場「中長期米仲介市場」が開設されたが、他の現物市場と同様に、指標価格形成の場にはなり得ていない。

# 土砂災害とSRM

饗庭 正

## 1. はじめに

2013年11月のSRM学会全国大会（於：東北福祉大学）において筆者は「異常気象とSRM」についての発表の機会を得た。

かねがね異常気象を発端とした災害が猛威を奮っていることに関心を抱き、SRMの視点から俯瞰したものであった。（拙稿「異常気象とSRM」実践危機管理29号 ソーシャル・リスクマネジメント学会 2014年7月に掲載）

今回取り上げた「広島土砂災害」は先の学会誌発行の翌月に発生した。1時間に100ミリを超える局地的な豪雨が、多数の死傷者、建物の損壊を招いた近年に例をみない土砂災害であった。

災害発生に至ったプロセスを振り返りながら、事前対策にぬかりはなかったのか、地域住民の避難の在り方や自治体による避難誘導等に問題はなかったのかといった視点で精査することにした。

## 2. 広島土砂災害の概要

- （1）災害発生日：2014年8月20日 午前3時頃（推定）
- （2）災害発生場所：広島市安佐北区・安佐南区
- （3）災害内容：住宅地背後の山が崩壊し、土石流が発生
- （4）人的損害：死者74人・重軽傷者44人
- （5）家屋損害：全壊133軒・半損一部損壊330軒・浸水4,100棟
- （6）避難勧告：指示対象：166,053人（ピーク時）
- （7）避難者：2,354人（ピーク時）

概要は上記のとおりであるが、災害発生時刻が平常であれば大半の住民が、自宅にて寝静まっているであろう深夜未明であること、土石流といった突発性のある自然災害であること、重軽傷者が死者の数を上回らなかったことを特徴的なポイントとして列挙しておく。

## 3. 災害に至った原因

今般の土砂災害の原因については、様々な角度から上げられているが、大別して以下の3点に絞っておきたい。

### （1）気象状況の推移

土砂災害は自然災害の一つとして位置付けられる。災害発生に至るまで、気象状況がどのような推移を辿っていたのかを押さえておくことは不可欠であろう。

- ① この月（2014年8月）の広島地方は多雨の日が続いており、月間降水量も平年をはるかに上回る数値を示していたとされている。当然のことながら地盤が軟弱化していたことは自明であり、土石流発生の引き金になっていたことは否めない。

- ② 土砂災害が発生した当時の天気図を振り返ると、日本海に停滞前線が居座り、南西方面から湿った空気が前線に沿って中国地方の上空を覆った。一方、豊後水道方面からも湿った空気が流れ込み、その結果広島上空は大気の状態が不安定に陥り、おびただしい数の積乱雲が発生し、局地的に激しい雷雨をもたらせた。(バックビルディング現象＝積乱雲の風上に次々と新しい雲が発生する)

## (2) 地質上の問題

広島県の約5割は、元来「まさ土」と呼ばれる花崗岩が風化した粒子の細かな土で構成されている。山間部の斜面に降った豪雨は、表層のまさ土に染み込むと同時に、水を通しにくい岩石の層との間に水の層を作る。その結果摩擦力が低下し、まさ土が岩石の層の上を動きだし、表層崩壊が発生させ、強固な堆積岩を巻き込み土石流を引き起こす。

## (3) 地形上の問題

土砂災害の被害が顕著であった広島市安佐南区・安佐北区は複数回の土石流で形成された扇状地であった。複合扇状地と呼ばれ、扇の広がったエリアに住宅地が形成されていた。山間部の狭い部分を猛烈な速度で土石流が掛け下り、住宅地が飲み込まれたとみられる。

以上、災害に至った原因を3点にまとめてみた。土砂災害のみならず、異常気象に起因する自然災害は、その規模の大小を問わず、その土地の地質や地形が、急遽襲ってきた自然の猛威に耐えきれなかった結果、大規模な災害を引き起こすことが改めて痛感させられる。判ってはいるものの、尊い人命までを奪い取る自然災害を果たして不可避なものとして位置付けしてよいものだろうか。

## 4. 行政の対応

ここで災害発生前後の気象台の発表内容や行政の対応等について、時系列的に振り返っておく。

### ★8月19日

21時26分 広島地方気象台が大雨洪水警報を発表

23時33分 大雨洪水警報を解除

### ★8月20日

1時15分 広島地方気象台が土砂災害警戒情報（注）を発表

広島県が災害対策本部を設置

3時30分 広島市が災害対策本部を設置

3時49分 広島地方気象台が記録的短時間大雨情報を発表

4時15分 広島市が安佐北区に避難勧告を発表

4時30分 広島市が安佐南区に避難勧告を発表

(注) 大雨警報を超え、避難勧告に相当する程度の雨量

このように列挙すると、済々と行政の打ち手が講じられているように思えるが、119番通報の履歴を重ね合わせると、3時21分に「11歳と2歳の男の子が生き埋め」、3時30分に「女性が土石流に流され不明」とあり、4時以降は通報が相次いだ。通報履歴から逆算するに3時前後に土砂災害が生起しはじめたと推察できる。県や市の災害対策本部が立ち上がる前である。

当然のことながら、事後になって「もっと早くに避難勧告を出すべきではなかったのか?」「避難勧告が発令された時は既に身動きが取れない状態だった」との批判が出された。

次項において、住民側と行政側の二つの側面から問題点を整理してみたい。

## 5. 問題提起

### (1) 住民側の問題点

前項にて行政対応を時系列的に列挙したが、結果的には自治体の対策本部が設置される以前に土砂災害が発生し、多くの家屋や住民が土石流に巻き込まれていたことは否めない。また、家屋の外部に出ようにも出られなくなり恐怖と向き合わせになった人も多いはずである。

今回の土砂災害では、どのタイミングで避難すべきであったのか? 早い時期に避難するに越したことはないが、タイミングというものがある。筆者は避難のタイミングとしては、二度あったと判断する。

一つは災害前日21時26分に大雨洪水警戒が気象台より発令された時、二つ目は災害発生前の1時15分に土砂災害警戒情報が発表された時である。とりわけ後者は土石流発生まで、結果的ではあるにせよまだ2時間弱の時間があつた。

人は災害が自身の身の回りに近づくことを予期した場合、何を判断基準として避難の意思決定をくださるのであろうか?

また、事前対策として、①自身の居住する場所の地形や地質の属性を押さえておくこと②自然災害の怖さを再認識し、「逃げるが勝ち」のマインドを強く持つこと③避難経路・避難場所を日頃から把握し、できれば複数の避難ルートを確保しておくことなどが挙げられよう。

住民の中には、前日の日中から自宅裏山から流れてくる水の色や量を1時間おきに採取して異変を感じ、早目の避難行動に出て難を逃れた人もいる。また、災害発生 of 1時間前には「泥臭い臭いがした」と多くの住民が証言している。土石流は瞬時に襲ってくるが、自然もそれなりの事前シグナルを発信していたとは言えないだろうか?

### (2) 行政側の問題点

大規模な自然災害では、必ずと言ってよいほど論議の的となるのが、自治体の対策本部の立ち上げのタイミングである。今回もまた立ち上げた時には既に甚大な災害が発生していたことが明らかになっている。

行政が危惧することは、災害対策本部を立ち上げたものの、さほどの災害発生に至ら



ず、「空振り」の状態を恐れることである。「空振り」が続くと住民心理として警戒感が低下したり、コスト面での懸念も加担されることから、対策本部の立ち上げを躊躇するケースが見られる。

しかしながら、立ち上げのタイミングを逸して今回のような後手に回ることを考えるならば、「空振り」を恐れない決断力が自治体には求められる。地域住民の避難誘導の責任の所在を一方的に自治体に求めることは酷かもしれないが、住民にとって早い段階での確実な災害情報提供が、避難しなければ的意思決定の大きな要素になるであろう。

また、今回の災害では早い段階で、地域住民からスマホ等を通して、建物外部の動画をネット上に投稿されていた。NHKも視聴者からの災害状況の動画投稿を受け付けており（NHK スクープ BOX）、このような早期共有情報を行政は如何に活用して正確な避難情報・避難誘導を住民に発信できるか、リスクコミュニケーションの在り方も再考されるべきであろう。

## 6. おわりに

本稿執筆中に、熊本地震が発生し、今も多くの地域住民が過酷な避難生活を余儀なくされている。毎年のように甚大な自然災害が繰り返される我が国は災害立国に位置していることは疑いの余地もないであろう。

今や常套句になった「想定外」や「対岸の火事」で済ますことなく、国民個々が、自身の問題として防災・減災に向き合うべきであると考えます。

末筆ではありますが、今回のテーマ発表ならびに学会誌掲載の機会を与えていただいたSRM学会：戸出理事長には、記して謝意を表します。

（筆者は、株式会社プライムアシスタンス勤務）

# 大企業の組織の弱点 (東芝不適切会計処理の背景にあるもの)

平 岡 裕

## はじめに

東芝の不適切会計処理をめぐる問題は、過去の決算でかさ上げしてきた営業利益の総額は約 1500 億円以上に膨らむ見通しで、「東芝不正会計問題」として連日大きく報道されてきた。第 3 委員会の調査報告結果が公表され、歴代 3 社長の経営陣主導の下で、組織的・意図的に繰り返された不適切会計処理であるとし、そこに至った背景や経緯が詳しく報じられているが、コーポレート・ガバナンス（企業統治）の優等生と見られてきた創業 140 年の名門企業東芝で不正が起きたことで、国内外に大きな衝撃を与えている。

それまでの報道などを参考としながら、東芝不適切会計処理の背景にあるものを探り出し、わが国大企業に共通する組織の弱点をあぶり出してみたい。

※ 毎日新聞が 123 社を対象にまとめた「主要企業のアンケート」で、5 割弱の企業が「他の企業でも起こりうる。」と回答、企業統治で再点検が必要との認識を示している。(27. 9. 12 毎日朝刊)

## 1. 東芝不適切会計の概要

### (1) 事案の経緯

平成 27 年 2 月証券取引等監視委員会への内部告発を受け事案が発覚、5 月 8 日部外者による第 3 委員会が設置され、7 月 21 日調査結果が報告されたが、過去 7 年にさかのぼって 1562 億円の不適切正会計が明らかになった。これはこの間の東芝の税引全利益の 30% 余りにもあたる額とされている。同日付けで歴代 3 社長を含む取締役 8 人と相談役が責任をとって辞任、9 月 30 日行われた臨時株主総会で社外取締役を増員する新役員体制が承認されたが、前途多難といわれている。

### (2) 歴代 3 社長による当期利益至上主義の弊害

各報道も、不正会計に至った遠因は 2006 年の米原子力大手ウエスチングハウス（WH）の約 6600 億円（当時の為替レート）の買収にあり、バランスシートに乗せられた 4000 億に上るのれん代が、2011 年 3 月の発生した東日本大震災の影響もあって、その後の東芝に大きな負担となったとしている。

利益のかさ上げは、西田厚聰社長時代の 2008 年に始まり、佐々木則夫社長の時代に拡大、田中久雄社長へと引き継がれた。リーマン・ショック（2008 年 9 月）の影響と巨額の企業買収で弱まった財政基盤の中で、高い収益性が求められ、歴代トップから「チャレンジ」と称した過剰な収益目標が部下に求められた結果、各事業部で利益のかさ上げが組織的に行われることとなったとされる。

### (3) 危機突破とレジリエンス

東芝の子会社関連会社は約 800 社、グループ従業員は約 20 万人、取引先は国内だけでも 2 万 2244 社にのぼるといわれ、その影響は大きい。直ちに経営規模を揺るがす事態には至らないとみられるが、社内の混乱やブランドイメージの毀損はそう簡単に収束できるとは思えない。

「内部管理体制の不備を問題視した東京と名古屋の証券取引所は、9 月 15 日東芝を特設注意市場銘柄に指定した。金融庁に支払う課徴金は約 100 億円とされ、有価証券虚偽記載により両取引所は 1 億円の違約金を求めている、旧経営陣に総額 10 億円の賠償を求める個人株主による株主代表訴訟も提起されており、米国などで集団訴訟の動きもあり訴訟は拡大することが予想されており、日本企業全体の信頼を損なう元凶になりかねないものがあり、経済界に与えた影響も大きい<sup>(※)</sup>。

この危機を突破するには、指摘されている問題の背景を検証し、早急に有効な対策を講じる必要がある。特に、この危機を克服できる強いリーダーシップを有するトップの人数ができるかが最大の課題ではなかろうか、注視していく必要がある。

※ 週刊東洋経済 2015. 9. 26. P.49 より引用

## 2. 指摘されている問題の背景と大企業の組織の弱点

### (1) 上司に逆らえない企業風土

第 3 者委員会の報告書は、「上司に逆らえない企業風土」それ自体が原因と見なし、「この企業風土を改革すること。」が対策になると進言している。また、財務・経理部門配置後は定年まで同じ部署で過ごし、他の部署に異動することがないという独自のローテーション人事<sup>(※)</sup>と業績によって支給される業績評価給が内部の牽制を難しくしていたともいわれている。

上司に逆らえない企業風土は、終身雇用制、年功序列制が採られる我が国企業ではどこでもありうることで、古い企業ほど顕著であるといえる。企業における終身雇用制のなかでは先輩・後輩の序列が生まれ、自然と派閥が形成され、誰が主要なポストに就くかによって、その後の昇任や配置に影響が出てくる。このような職場環境のなかで上司に逆らうことは無視や左遷を覚悟しなければならず、他の企業への転職が難しい我が国では、将来にわたって致命的な負として残ることとなる。

※ 専門家の養成にはなるがお互いにかばい合う仲間意識が強く働き、今回の不適切な会計処理を是正することが困難な状態を生じさせたのではないかという。

### (2) 経営トップの人事の重要性

企業の不正を防止するためには、経営者の全般的な態度、意識、行動を含む「トップの正しい姿勢」が最も重要であり、その姿勢が経営者から従業員まで組織を構成する人々の共通の価値観、よき企業風土、風都通しい組織の形成につながる。また、成功を収

める改革の70～90%はトップのリーダーシップによるといわれており、そのような意味で経営トップの人事はきわめて大切であるといえる。

東芝の場合、コーポレートガバナンス（企業統治）を達成するため、経営トップを指名する社外取締役を中心とした指名委員会が設置され、公正な立場で社長が選ばれる方式が採られていたにも関わらず、制度は形だけで関係3社長はいずれも前社長の指名で選任されていた。このため、前任者の経営方針をそのまま継承することとなり、思い切った改革を行うことができなかったといわれる。

我が国の場合、多くの企業は前任の社長が後任を指名する形になっている。特に、創業者が健在な企業ではその意向から脱皮することが容易ではなく、多くの場合、世襲で事業承継が行われ、部外者を社長に選任することはまれである。このことが急激な社会の変化に対応できない硬直した企業風土を生んでいる。

東芝でも、石坂泰三、土光敏夫氏を社外から社長に招致し、経営危機を乗り切った実績があるように、過去のしがらみにとらわれることなく、そのときの情勢が求める人材を選任し、大胆な改革を行うことが必要とされる場合が多い。

### （３）不正を見逃した企業統治制度

2003年の商法特例法の改正で「委員会等設置会社の特例」が新設されると、東芝はこれに積極的に対応し、取締役会への社外取締役の採用や社外取締役を中心とした指名委員会、監査委員会など委員会設置会社に移行するなどコーポレート・ガバナンスの優等生と見られてきたが、「仏作って魂入れず」人選や運用のまずさで機能しなかった。外部監査を委託されていた新日本有限責任監査法人も不正をチェックできなかった<sup>(※)</sup>。

トップや組織ぐるみの不正に対しては、現在の制度では対応しきれないことを示している。

※ 監査法人が東芝との力関係で機能しなかった。監査法人が機能するためには、独立性が保たれ、企業との力関係が逆転していないと不可能という。

### （４）社内カンパニー制による結果至上主義

社内カンパニー制とは同じ企業内で、事業分野別に人・モノ・カネといった経営資源を分配し、事業部毎に独立採算制を敷く組織形態のことをいう。この制度が、コーポレート・ガバナンスの妨げになったのではないかと指摘されている。社内カンパニー制は権限が大きく移譲される一方、結果も明確にされる。期ごとに成績に対するコミットメントが求められる。結果の明確化は結果至上主義を生み出し、内部に悪い事実を隠匿する圧力を生じさせる。

東芝の場合、これに歴代社長による過剰な収益改善要求が重なったため、不適切な会計処理が組織的に行われることとなり、本社経営監査部は数字目標のみに主眼を置いた監査を行っていたといわれ、企業統治が機能しなかったものと思われる。

大きな組織の場合、経営トップのみで統治することは難しく、部下に権限と責任を委

譲し、部下を信頼し報告を待って判断することとなるが、「絶対的な成果」を提出しなければ自らの立場が悪くなるため、報告する具体的数値・内容を工作したり、悪い結果や情報を秘匿する危険がある。「結果を明確にさせる複数の部門」を持つ企業なら、どんな企業でも起こりうる事態であるといえる。

#### (5) 事業構造改革の先送り

社内カンパニー制のメリットの1つとして、カンパニー毎に成果が明確に表れるため、事業からの撤退か否かなどの判断が早く行え、優良なカンパニーに資源を集中させることで資源効率を高めることが可能であるといわれている。

東芝はPCやテレビ、生活家電を主とするライフスタイル部門が多額の赤字を出し続けていたが、東芝のノートパソコンを世界に広めた西田元会長への配慮もあり撤退・縮小せず、収益悪化を不適切な会計処理でごまかし、不算事業を温存し続けた結果、どんどん不正が膨らんでいったとされる。特に、電子デバイスの部門が全収益の半分以上を稼ぐという偏った収益構造にもなっており、米原子力大手ウエスチングハウス（WH）の無理な買収も原子力事業をもう1本の柱にとの思惑のもと行われたものであったが、東日本大震災の発生による福島原発事故により、原子力発電所の新設計画の見直しや撤回が相次ぎ、構想が崩れたといえる。

家電産業では先に三洋電機の消滅があり、現にシャープが経営不振で台湾の鴻海の傘下に移行したと報じられているが、グローバル化の進展に遅れを取り、韓国、台湾など新興国の急激な追い上げを気にせず、高品質、多機能の製品開発競争に明け暮れて、事業構造改革に遅れたことが今の結果を招いたと指摘されている。

#### (6) クライシス・コミュニケーションの失敗

企業の不祥事が発生した場合、迅速・的確に対応し、企業が被る被害を最小限に食い止めることが必要であり、平素からの緊急時の体制づくりなどの準備が必要であるとされるが、クライシス・コミュニケーション<sup>(※)</sup>のまずいケースが多い。

東芝の場合、田中社長が記者会見に臨み、謝罪したのは発覚から3か月たった5月15日で、全容が公表されたのは7月20日に第3者委員会の調査報告書の公開されたときである。事実関係が明らかになるのは、第3者委員会の調査が進み、不適切経理が他の事業にも広がりを見せ、会社ぐるみの利益水増しの疑いが強まってからである。社内カンパニー制では各事業部の独立性が高く、そのことが実態の把握及び解明を送らせたのではないと思われる。

※ クライシス・コミュニケーションとは、不測の事態を未然に防止するため、万一、不測の事態が発生した場合に、その影響やダメージを最小限にとどめるための「情報開示」を基本とした内外の必要と考える様々な対象に対する迅速、適切なコミュニケーション活動（東京商工会議所平成12年7月）

## 結 び

東芝の不適切会計の背景には、リーマン・ショックと東日本大震災という思わぬ危機があったことも影響したと判断される。しかし、これらの危機をどう突破するかに経営トップの力量が試されることとなり、問題を先送りすれば、いずれ発覚するであろうことは過去のいくつもの例が示しているところである。不正把握時点でのトップの決断が極めて重要であるといえる。

## 【参考文献】

- 週刊東洋経済「東芝傷だらけの再出発」（2005. 9. 26）
- 毎日新聞：不正を見逃した東芝の企業統治制度（15. 7. 26）他
- 東芝に学ぶ社内カンパニー制導入のメリット・デメリット（setsuyaku.ceo）
- 企業を危機から守るクライシス・コミュニケーション（東京商工会議所）
- 危機と管理第46号：危機突破とレジリエンス（上田和勇）、企業危機突破における役員構成のあり方に関する研究（今村 明代）
- コーポレートガバナンス・コード原案（27. 3. 5 策定に関する有識者会議）

（著者は、NPO 法人大阪府防犯設備士協会専務理事、認定危機管理士）

# 新しい賠償責任保険

亀 井 弘 明

## はじめに

事業を営む経営者にとって、本当に必要な賠償リスクに対する補償を、保険契約者にふさわしい「かたち」で分かりやすく提供することを目指して、新しい賠償責任保険が開発された。「統合賠償責任保険『ビジサポ』」である。

この保険は、従来の賠償責任保険では、対象外であった事故を補償する特約の新設と保険料計算機能や見積り作成機能を強化した代理店システム、保険料計算機能の簡素化など、さまざまな点で従来の賠償責任保険の内容を大幅に改良している。その最も大きな特徴は、様々な業種について、その業種固有のリスクに応じた「業種別専用プラン」を用意したことである。この「業種別専用プラン」を活用することで、より簡単に、より手厚い補償を保険契約者に提供することができるようになった。

## 1. 賠償責任保険のマーケット状況

2014 年度における損害保険の正味収入保険料の種目別のウエイトは、自動車保険 48.0%、火災保険 15.3%、自動車損害賠償責任保険 12.6%、傷害保険 8.7%、海上保険 2.6%、運送保険 0.7%、そして新種保険は 12.1%である、賠償責任保険は新種保険に分類され、その中に含まれるが、新種保険の 53.0% (5,190 億円) を占めている。2006 年から 2014 年までの保険料の成長率は種目全体では 7.2%であるが、新種保険は 17.6%の伸びを示し、その中でも賠償責任保険は 22.5%の成長率を示している。まだまだ伸びしろのある保険種目といえよう。(「日本損害保険協会統計資料 2014 年度」による)

## 2. 統合賠償責任保険の開発の狙い

- ①商品力を向上させ「手厚い補償」の提案を可能にする。
- ②複数の商品を 1 本化、簡素化し販売代理店の「扱いやすさ」を追求する。
- ③補償設定の「自在性」も可能にしてお客さまへの最適な補償の提案を可能にする。  
→パッケージ販売とオーダーメイド販売のそれぞれの良さを併せ持っている。

## 3. 統合賠償責任保険の特色

- ①さまざまな補償を 1 つの保険契約で提供できる

事業系の賠償責任保険は大きく以下の 4 つに分類することが出来る。

- ・施設または仕事中の行為が原因で生じる事故を補償する施設賠償責任保険、請負賠償責任保険、昇降機賠償責任保険など
- ・作った物または仕事の完了後、引き渡し後に生じる事故を補償する生産物賠償責任保険など
- ・仕事で預かる物に生じる事故を補償する保管者賠償責任保険など

- ・仕事で預かる自動車に生じる事故を補償する自動車管理者賠償責任保険など

統合賠償責任保険はこれらのリスクを基本特約として1本の保険契約で補償することが出来る。これまでリスクの内容によって複数の保険契約を組み合わせで対応していたような補償でも1本の保険契約にセットして契約することが出来るようになった。これにより約20種類の保険商品が1つにまとまった。

## ②わかりやすさを追求した「業種別専用プラン」

業種ごとの事業内容のリスク実態に応じて必要な補償をあらかじめセットしている「業種別専用プラン」を用意した。これによりおすすめする補償が明確になり、必要な補償をわかりやすく提供することが出来るようになった。この「業種別専用プラン」は発売当初20プランを用意し、その後変更追加している。用意されている業種は建設業、食料品製造業、その他製造業、倉庫業、小売業、宿泊業、飲食業、弁当仕出し・料理配達業、クリーニング業、学校（小・中・高）、自動車整備業、人材派遣業、警備業、ビルメンテナンス業、リフォーム業、組立工事業、土木工事用等である。

販売ツールとして「業種別専用チラシ」がある、このチラシは表裏1枚に商品内容がわかりやすくまとめられ、表面は業種ごとの事故の事例がイラストで表示され、裏面はその事故に対応する特約の説明をしている。また、このチラシの解説やマーケットの状況、商品比較などを記載した「攻略ガイド」をあわせて作成した。これは営業出身の開発部門の社員がその経験と現場の意見を取り入れて作成したものであり、販売をする上で大きな武器となっている。

## ③新しい特約の設定

- ・管理財物拡張補償特約

基本特約で補償対象外となっている有償・無償を問わず他人から借用した財物、発注者から支給された資材・商品等の財物、貯蔵・保管・組立・加工・修理・点検等を目的として預かっている財物など、被保険者の管理下にある他人の財物を補償する。

- ・事故対応費用補償特約

事故があり、結果的に被保険者に賠償責任が発生しなかった場合の初期対応費用や訴訟対応費用、身体障害見舞費用を補償する。

- ・被害事故弁護士費用等補償特約

被害事故における損害賠償を行う際の弁護士費用や法律相談を行う際の法律相談費用を補償する特約。顧問弁護士がいない中小企業には大きな魅力となっている。

## 4. 統合賠償責任保険のビジネスチャンス

- ①フリー特約先、火災保険の契約先に提案をする。→「業種別専用プラン」で簡単に提案ができ、また自在性を活用して必要に応じた補償の設定で予算に合わせたプランを作ることが出来る。
- ②プロ代理店が最も力を発揮できる→ネット販売や通信販売では実現できない最適な



保険提案と事故対応で差をつけることが出来る。

## おわりに

統合賠償責任保険『ビジサポ』は2014年2月に発売された。同年10月には、被害事故弁護士費用等補償特約が追加され、2015年6月には、業種別専用プラン組立工事業用、土木工事業用、清掃業用の特約が追加、そして、2016年2月には、運送貨物危険補償（運送受託貨物を輸送中、保管中、作業中切れ目なく補償。施設・業務・下請け業者の賠償リスクも補償）が追加されたので、商品力がさらに向上し、今やこの保険は中小企業開拓の主力商品に成長している。

（筆者は、日新火災海上保険株式会社、企業危機管理士）

# 介護の責任と注意義務について

菅 原 好 秀

## 1. はじめに

2015年1月27日付けの厚生労働省からの報道発表によると、2012年（平成24年）時点での認知症の有病者は462万人（約7人に1人）であるが、2025年（平成37年）には、約700万人の高齢者が認知症になると予想され、65歳以上のおよそ5人に1人が認知症ということになるという<sup>1)</sup>。

また、2015年9月20日付けの総務省の報道発表によると、65歳以上の高齢者は前年に比べて89万人増の3384万人だった。総人口に占める割合は0.8ポイント増の26.7%で、人数、割合ともに過去最高を更新し、80歳以上は38万人増の1002万人（総人口の7.9%）となり、初めて1千万人を超えた<sup>2)</sup>。

このような現状において、平成26年の東京都世田谷区の介護保険事故報告取扱要領に基づいた介護サービス事業者から報告のあった、平成26年度中に発生した事故報告（平成27年5月末までに提出のあった事故報告書）によると、介護事故の内容においては転倒・骨折426件（39.4%）、転倒・打撲190件（17.6%）、転倒・損傷・表皮剥離・擦り傷139件（12.8%）、誤薬・処方漏れ137件（12.7%）となっており、転倒が約7割となっている。ここで注目すべき報告は、介護事故後の対応において、家族等からの損害賠償の有無については、「なし」が972件で、全体の9割（89.8%）を占めている点である<sup>3)</sup>。厚生労働省が各都道府県の詳細な介護事故を公表していない現状において、世田谷区の介護事故報告のように、介護事故が生じても家族等が施設側に損害賠償請求をしない場合が9割に及んでいる現状の中で少なくとも1割の家族が本来感謝されるべき施設を訴えているのである。この1割が施設の訴えを提起する要因、介護事故に関する判例を素材に介護事故の責任と注意義務について分析することとする<sup>4)</sup>。

## 2. 不法行為責任と「語り」という日常的言説

介護事故や医療訴訟という紛争過程においては、対象となる行為や状況を取り上げて、違法性や過失、権利侵害等の要件をあてはめ、責任の成否や損害賠償責任の範囲等が検討される。裁判官の法的判断には有限の法文しか含まれない中で、その適用結果を法文に当てはめて判決を下す。例えば、「故意又は過失によって他人の権利又は法律上保護

---

1) 厚生労働省「認知症施策推進総合戦略～認知症高齢者等にやさしい地域づくりに向けて～（新オレンジプラン）

[http://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-12304500-Roukenkyoku-Ninchishougyakutaiboushi-taisakusuishinshitsu/02\\_1.pdf](http://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-12304500-Roukenkyoku-Ninchishougyakutaiboushi-taisakusuishinshitsu/02_1.pdf) [2015年5月6日現在]

2) 総務省 報道資料 <http://www.stat.go.jp/data/topics/pdf/topics90.pdf#search> [2015年9月15日現在]

3) なお、損害賠償請求有りが70件（6.4%）、未定が40件（3.6%）である。「平成26年 東京都世田谷区 介護保険事故報告」

[http://www.city.setagaya.lg.jp/kurashi/105/880/890/896/d00015853\\_d/fil/15853\\_15.pdf#search](http://www.city.setagaya.lg.jp/kurashi/105/880/890/896/d00015853_d/fil/15853_15.pdf#search)

4) この点、世田谷区の事故報告書には、損害賠償責任を追及しない原因を明確に記載していない。

される利益を侵害した者は、これにより生じた損害を賠償する責任を負う」という民法第709条の条文は特定の事件の解決について定めたものではなく、すべての「他人の権利を侵害した」事件に適用され、その都度の判決を正当化できるものだと考えられている。修得した要件という認知の枠組みを通じて、状況を分析し、前提となり事実関係を要件に照らして構成していく。そして、法文から具体的な結論を導出し、体系的連関を築くことによって有限と無限のあいだに架橋する手段として、法的三段論法を典型とする法的判断が想定されることになる<sup>5)</sup>。

法的三段論法では、「他人の権利を侵害した者は損害賠償責任を負う」という法文、「被告Aが他人の権利を侵害した」という事実、「ゆえに、被告Aは損害賠償責任を負う」という判決、となる。法的三段論法においては、帰結たる命法は法文を基礎とした演繹によって必然的に導出されたものである。そのため、事実認定が正しかったとすれば、根拠となった法文の規範性が継承され、個別の命法が規範性を持つということを正当化できるのである。

しかし、法文それ自体を起源と想定することが望ましい結果を導かない場合がある<sup>6)</sup>。同じ介護事故を起こしても、施設側の責任を追及するための訴訟を提起する家族がいれば、提起しない家族も存する。この訴訟になるかならないかの分岐点の一つとして当事者の「語り」という日常的言説に本質的な原因があると思われる。

### 3. 介護事故裁判例における当事者の「語り」

介護事故裁判において、当事者の語りが訴訟原因となった要因について介護事故の判決文を素材に検討することとする。

- ① 利用者自らが、立ち入りが予定されていない職員専用のトイレに行き、ポータブルトイレを捨てに行き、転倒・骨折した事案において、「ポータブルトイレの汚物処理をナースコールで連絡ができたはずである。利用者にポータブルトイレの処理を頼んだ事実はない。」の「頼んだ事実はない」という語りの中に施設側が家族に対して敵対的な主張になっている<sup>7)</sup>。
- ② 利用者が施設から失踪し行方不明となり、遺体となって発見された事案において、「失踪に気づくまで3分程度、また職員の人員は適正だった。」の「3分程度で、人員は適正」という語りの中に、施設側には責任がない主張となっている<sup>8)</sup>。
- ③ 利用者が布団から自ら動き出し、転倒・骨折した事案において、「原告が施設を利用して52回目にして初めて起きた。自ら布団を離れて動き出すことはなかった。」

5) 大屋雄裕『法解釈の言語哲学 クリブキから根元的規約主義へ』勁草書房（2006年）3頁

6) この点、窪田教授は、さまざまな者が関わる現実の社会状況において、何を不法行為として把握するのか、誰に焦点を当てるのかという、より基本的な問題も含まれ、前提となる社会状況や社会における価値観の変動が、問題状況をどのように把握するのかという点で変化をもたらすと主張する。窪田充見「特集にあたって 不法行為法学の混迷と不法行為法の動態的性格」『論究ジュリスト』No.16 有斐閣（2016年）5頁

7) 福島地方裁判所白河支部平成15年6月3日 537万円認容 『判例時報』1838号26頁

8) 静岡地方裁判所浜松支部平成13年9月25日 284万円認容 『賃金と社会保障』1351・1352号 旬報社112-116頁

の「初めて起きた」の語りの中に、今まで自ら動き出すことがなかったから、施設側には、責任はないという主張となっている<sup>9)</sup>。

- ④ 利用者が朝食直後に意識不明になって誤嚥が原因で死亡した事案において、「意識がない状態だがどうするか」と家族に問い合わせた。家族は「救急車を呼んで下さい」と言った。施設側が「家族に問い合わせる」という語りの中に、家族の指示どおり救急車を呼んだのであるから、施設側には責任がないという主張になっている<sup>10)</sup>。
- ⑤ 深夜興奮した全盲の利用者を施設側が3階の別室に長時間放置し、3階の窓から転落・死亡した事案において、「わざわざ施設にあり、近くの家具を利用して窓の外に出ることは予見不可能」の「予見不可能」という語りの中に施設側には全く責任がないという主張になっている<sup>11)</sup>。
- ⑥ 1人の職員が利用者を送迎中に、利用者が車内で転倒・骨折した事案において、「利用者は十分な体力があったため、送迎に2人の職員はいらない。送迎代は200円と低額であった。」の「十分な体力がある」という語りの中に、職員の人数に問題がない。また、「送迎代200円」の語りの中に、低料金で送迎しているため、事故の責任は軽減できる主張となっている<sup>12)</sup>。
- ⑦ 職員が見ていない場所で利用者同士のトラブルによる転倒・骨折事故の事案において、「全ての行動を24時間体制で監視、監督することは不可能」の「不可能」の語りの中に施設側の責任が全くない主張になっている<sup>13)</sup>。
- ⑧ 利用者の職員のトイレ介助の申出にも関わらずトイレ介助を2回拒否し、トイレ内で転倒・骨折した事案において、「トイレ内部の同行を2回拒み、トイレ内の戸を閉めた。」の「2回拒み」の語りの中に、利用者が2回も介護拒否したのであるから施設側には責任がないという内容になっている<sup>14)</sup>。

以上の介護事故の判例において、ここに共通する「語り」の中に被害者に対する敵対的な言葉、施設側の責任逃れの主張が見られる。さらに事故後の対応において、次の語りの中に、家族への介護事故の連絡を施設側から自らしていないという点で、家族側の不信感をさらに増幅させている。

- ① 全盲の利用者が3階の別室から窓を開けて転落・死亡した事案において、「利用者死亡後に搬送先の病院から家族に連絡があった」<sup>15)</sup>。
- ② 利用者が転倒・骨折した事案において、「帰りが遅いので施設に電話をかけて初めて事故を知った」<sup>16)</sup>。

---

9) 福岡地方裁判所平成15年8月27日 470万円認容 『判例時報』1843号 133-131頁

10) 横浜地方裁判所川崎支部平成12年2月23日 2200万円認容 『賃金と社会保障』1284号 旬報社43-47頁

11) 東京地方裁判所平成12年6月7日 600万円認容 『賃金と社会保障』1280号 旬報社14-21頁

12) 東京地方裁判所平成15年3月20日 686万円認容 『判例時報』1840号 20-26頁

13) 大阪高等裁判所平成18年8月29日 1054円認容 『賃金と社会保障』1431号 旬報社41-69頁

14) 横浜地方裁判所平成17年3月22日 1253円認容 『判例時報』1895号 91頁

15) 東京地方裁判所平成12年6月7日 600万円認容 『賃金と社会保障』1280号 旬報社14-21頁

16) 福岡地方裁判所平成15年8月27日 470万円認容 『判例時報』1843号 133-131頁

この家族の「語り」のように、施設職員間で介護事故の事実を隠蔽する行動をとれば、家族側の不信感はさらに増幅し、真相究明のため、施設を訴訟という形で責任を追及するのである。つまり、施設側に大切なことは介護事故後に家族側に「事故後の初期対応を誠実に的確にする。」ことである。また、施設側が家族に対して、介護事故の詳細な説明をし「協力・努力する」姿勢こそが家族の不信感を軽減できるのである<sup>17)</sup>。

#### 4. 語りという日常的言説による今後の施設側の対応

介護事故が発生したときの事後対応の語り方こそが「心の和（信頼・協力）」の視点の上で大切である<sup>18)</sup>。つまり、介護事故後の家族の対応において、「語り」において、心の和を図り、施設側が家族に対して、信頼関係を構築し事故後の真相究明に協力する視点が大切である。

また、法制度においては、生活困窮者自立支援法の基本理念には本人の内面からわき起こる意欲や想いが主役となり、支援員がこれに寄り添って支援し、「支える、支えられる」という一方的な関係ではなく、「相互に支え合う」と明記されている<sup>19)</sup>。つまり、敵対的な責任逃れの言い訳、支えてあげているという強権的な姿勢は施設側の責任を追及する火種になるのである。家族側と施設側との相互において「支える、支えられる」という一方的な関係ではなく「信頼、助け合いの重視（ソフトコントロール）<sup>20)</sup>」が重要である。良好な関係を構築するためには、利用者と施設側の信頼関係を普段から相互に支え合う関係を築きあげることが大切である。

事故後の語り方においては、①事故後は被害者に共感的に寄り添う。②暖かく共感的で落ち着いた態度や口調で話す。③事故後の家族の対応に困難が予想される場合には、複数の施設職員が対応する、という視点を持つことがなりより大切である。

そして、事故が発生した場合、速やかに関係職員による検証を行う必要がある。人の記憶は時間とともに曖昧になる。時間的経過を含む詳細な事実関係を記録に留め、原因究明を行うことは、今後の介護事故防止において役に立つのである。その際、経営者が率先して全責任を負うとの姿勢を職員に示すことが肝要である。職員個人の責任を追及する「犯人捜し」の姿勢では、事実が隠蔽され、原因究明が困難になりやすい。介護事故後は第一に家族に対して謝罪をし、家族に速やかに事実関係を説明すべきである。施設側にとっては、謝罪は事故責任を認めたことになり、謝罪を述べることを躊躇する考えが根強いと思われるが、謝罪が直ちに施設側の過失を認めることにはならない。施設側の過失を否定した裁判例によれば、「施設長が謝罪の言葉を述べ、原告らには責任を認める趣旨と受け取れる発言をしていたとしても、これは、介護施設を運営する者として、結果として期待された役割を果たせず不幸な事態を招いたことに対する職業上の自

17) 赤堀勝彦「高齢化の進展と福祉サービスにおけるリスクマネジメントの重要性」『神戸学院法学』第39巻第2号（2009年）42-43頁

18) 亀井利明「決断と危機突破」『危険と管理』第46号 日本リスクマネジメント学会（2015年）19頁

19) 厚生労働省ホームページ <http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000059425.html>

20) 上田和勇「危機突破とレジリエンス」『危険と管理』第46号 日本リスクマネジメント学会（2015年）4頁

責の念から出た言葉と解され、これをもって被告に本件事故につき法的な損害賠償責任があるというわけにはいかない」という判決がなされた<sup>21)</sup>。

つまり、事故後に事業者が行った謝罪について、利用者の遺族は、当初は責任を認めていたにもかかわらず、後日法的責任はないという態度に変わったことを不当であると主張したが、裁判所においては、施設長が謝罪の言葉を述べ、責任があるという趣旨と受け取れる発言をしていたとしても、結果として期待された役割を果たせず不幸な事態を招いたことに対する職業上の自責の念から出た言葉と解され、これをもって事業者に法的な損害賠償責任があるというわけにはいかないと判断しているのである。このような謝罪という語りは責任追及の要因になるものではなく、施設側の自責の念とした点で、施設側に一定の配慮を裁判所は示しているのである。

## 5. おわりに

介護事故の責任においては、施設側が請求される要因としては、施設側の「謝罪がない」「敵対的な言動がある」「施設側には責任がない主張を繰り返す」という当事者の置かれた状況や主観的な語りが訴訟まで発展し、裁判官の心証形成にも少なからず影響を与えているものと思われる。当事者に寄り添い、当事者の語りに耳を傾けて共感的に寄り添えば、前述の世田谷区の損害賠償請求をしない9割の家族のように、本来感謝すべき施設側の主張を受け入れるはずである。判決を下す裁判官は人の痛みを感じる人間である以上、人が法を信じられる判決内容にする必要性を感じているはずである。裁判官においても「常識と感性の社会に生きている」<sup>22)</sup> 視点を持っているのである。つまり、現状において、裁判も人が行う以上、陳述調書が論理的な判断を志向するものであっても、人としての感性、情動などの人の心を揺さぶる語りに依拠して裁判が行われるのである<sup>23)</sup>。そのためには、法の枠組みを前提とした当事者自身の関心や主張を中心に解決を図ることが大切である。現行の専門的な訴訟構造や法専門家の活動形態において、法律の専門家にとって、法的観点から定義し、法的に選ばれた争点だけを解決することは容易なことであるが、それは、当事者自身の本当の問題解決の機会を奪い、当事者を真の意味の紛争から排除することになるのである。要件・効果、因果関係、過失という類型の定式に一定の配慮をしながらも、紛争当事者の「語り」という日常的言説を尊重しながら、問題解決の糸口を探し出していくことが何よりも重要である。当事者の自己解決能力を引き出ししていくことが必要なのである。介護事故の訴訟当事者には、訴訟までされない「語り」の本質を理解する必要があるだろう。介護サービスは人的サービスである

21) 東京地裁立川支部平成22年12月8日判決『判例タイムズ』1346号199頁以下

22) 亀井利明「危機突破とガン克服に向かって」『実践危機管理第30号』ソーシャル・リスクマネジメント学会（2015年）103頁 亀井先生はガン克服の突破法として、ガン克服の中で、すべては常識と感性の社会に生きている、論じられている。

23) この点、裁判所に対して主張していくとき、要件で整理された見取り図は必要というより不可欠なものであって、それがないと、裁判官にどう説得してよいか、説得できるか不安とする見解に対して、訴訟の中には、議論の枠組みがあり、その中で事実を説得的に、時に感情に訴えかけるレトリックを交えて訴状や準備書面を書いていくことが大切である。 棚瀬孝雄「諸言」西田英一・山本顯治編『振舞いとしての法』法律文化社（2015年）iv頁

以上、必ず介護事故は発生する。施設側が利用者にどんなに注意を払っても、人間が行うサービスである以上、事故は発生するのである。

以上のように介護事故裁判例が示すように、介護事故が発生し、訴訟まで発展するのは施設側の不誠実な対応、つまり責任逃れの「語り」、真相究明をしない「語り」、謝罪を認めない「語り」が家族側の訴訟提起の要因、裁判官の心証形成において少なからず影響を与え、施設側の敗訴の要因になっているのである。介護の責任と注意義務においては、介護事故が発生した場合には介護事故という事実は消えることがない以上、今後の介護サービスにおいてはこのような語りという日常的言説に注意を傾けることが必要であろう。

(筆者は東北福祉大学総合福祉学部准教授 社会福祉学博士)

## 参考文献

- ・赤堀勝彦「高齢化の進展と福祉サービスにおけるリスクマネジメントの重要性」『神戸学院法学』第39巻第2号(2009年)42-43頁
- ・上田和勇「危機突破とレジリエンス」『危険と管理』第46号 日本リスクマネジメント学会(2015年)4頁
- ・大屋雄裕『法解釈の言語哲学 クリプキから根元的規約主義へ』勁草書房(2006年)3頁
- ・亀井利明「決断と危機突破」『危険と管理』第46号 日本リスクマネジメント学会(2015年)19頁
- ・亀井利明「危機突破とガン克服に向かって」『実践危機管理』第30号 ソーシャル・リスクマネジメント学会(2015年)103頁
- ・窪田充見「特集にあたって 不法行為法学の混迷と不法行為法の動態的性格」『論究ジュリスト』No.16 有斐閣(2016年)5頁
- ・棚瀬孝雄「諸言」西田英一・山本顯治編『振舞いとしての法』法律文化社(2015年)iv頁

# ソーシャル・リスクとレジリエンス

## —自然災害リスクに関するレジリエンスの関連指標を中心に—

上 田 和 勇

### はじめに

個人、企業、地域、国家は多様なリスクにさらされている。たとえば環境破壊、自然災害、各種犯罪、企業倒産、企業不祥事、交通事故、少子高齢化に伴うリスクなどがその例である。これらのリスクが共通して集団的にさらされる可能性があり、これらのリスクが社会的不安をもたらし、社会的脅威を意識せざるを得ない状況にある場合、ソーシャル・リスクという<sup>1)</sup>。近年のリスクの特徴を故亀井利明先生の言葉を借りて表現すれば、リスクの多発、多様化、国際化、巨大化となる。ソーシャル・リスクのほとんどは保険化が不能であるため、そのリスクは社会全体によって負担せざるを得ない<sup>2)</sup>。

こうしたソーシャル・リスクへの対応をリスクマネジメント（以下、RM）の視点から考える場合、リスク・コントロールとリスク・ファイナンスの2本柱によるRM手段がある。前者のリスク・コントロールはリスクによる損失最小化のための諸手段であり、各種物理的手段、マニュアル、チェック・リスト、コンプライアンスなどのハードなコントロールとリスク教育、情報共有などによるソフトなコントロールがある。後者のリスク・ファイナンスは保険制度を主とするリスク発生後の経済的保障や補填の諸手段であるが、ソーシャル・リスクの多くは保険によるリスク移転が困難であるため、リスク・コントロールによる損失最小化が重要となる。

ところでリスクには発生頻度とそれによる影響の大きさ（損失の程度）があり、それらの積が最終的なリスクの大きさであるという考え方が、これまでの主流であるが、リスクによる損失を被る側の、言い換えれば個人や地域、そして企業が損失を被った後の損失に対する復元力（resilience）については、これまでRMの分野では、あまり検討されていない。ソーシャル・リスクとりわけ自然災害リスクが個人、地域、企業そして社会に与える影響は計り知れないほど大きい。いくらリスク・コントロールしても、それによる損失をゼロにすることはできない。リスク・コントロールによる損失最小化とともに、平時から、多様な損失からの復元力をつけることが重要であろう。

復元力（resilience）の定義およびビジネスにおける復元力（resilience）の諸問題については、『危険と管理』第46号、平成27年、日本RM学会発行の論文、「危機突破とレジリエンス—復元力、持続力の根源的要因とリスクマネジメント—」において検討済みであるので、本稿では自然災害リスクを対象として、それが地域や個人、そして国に与える損失からいかに早期に復元し、災害前の状態に戻ることができるのかという視点から、特に自然災害リスクと復元力（resilience）の問題について、地域のレジリエンスに関する関連指標について検討する。

1) 亀井利明・亀井克之『ソーシャル・リスクマネジメント論』同文館、平成24年、13頁。

2) 前掲書、13頁。



## 1. ロックフェラー財団による地域のレジリエンス指標

自然災害リスクが地域に与えた損失からいかに早く復元し、平時に戻るかは重要な問題である。ここでは、それを地域のレジリエンス問題として、特にどういう要因でレジリエンスを測定するかという点から検討する。レジリエンス測定指標を明確にすることにより、各地域がそうしたレジリエンスの測定要因において、どれだけの対応ができているかを自己評価するときの尺度になり、また自己評価の後に、対応しなければならない弱点がより明確になるからである。

この点に関し、ロックフェラー財団は下記にみるレジリエンス・フレームワークの基で世界の都市のレジリエンスを評価し、その結果を公表している<sup>3)</sup>。都市別のレジリエンス力を測るこの試みにおいて、ロックフェラー財団は都市のレジリエンスを次のように定義している。「レジリエンスとは、たとえ、都市が何らかの長期で深刻なストレス（失業、重税、効率の悪い交通網、感染症、風土病、水不足など）やショック（地震、疫病、テロ攻撃など）を被った場合でも、都市の住民、コミュニティ、組織、システムが耐え抜き、適応し、そして成長していく能力（受容力）をいう」としている。

そしてレジリエンス力をつけることにより、特定のショックやストレスにさらされたときに、先を見越した行動と統合的な計画によりストレスやショックに、より効率的にチャレンジしていこうとしている。要するに。レジリエンスは短期的にもまた長期的にも国や都市をよりよくするものであり、このことは住民にとっても重要であると位置付けている。

筆者が特に関心をもつのは、都市のレジリエンスを測るその指標である。ここでは主に目に見える指標のみが用いられているが、図表1を参考に都市のレジリエンス測定指標を検討してみよう。

図表1から分かるように、地域レベルでのレジリエンスのフレームワークは、第1に4つのマクロ的な指標があり（①健康・幸福、②経済・社会要因、③インフラ・環境、④リーダーシップ・戦略）、第2にこれら各マクロ要因毎に次に示す計12のサブ要因がある。

- 1 健康・幸福（基本的ニーズの達成、生活や雇用の支援、健康の維持）
- 2 経済・社会要因（コミュニティ活動、社会的安定・社会福祉の確保・公正さの確保、経済的繁栄）
- 3 インフラ・環境（自然資産・その他の資産の維持、危機管理による持続性確保、信頼できるコミュニケーション手段や移動可能性）
- 4 リーダーシップ・戦略（リーダーシップの発揮と効果的管理、ステークホルダーの権限確保、長期的・統合的計画の確保）

また、上記4要因とそれにかかわる計12のサブ要因に加え、質の高いレジリエンスの特性として次の7要因を挙げている。

---

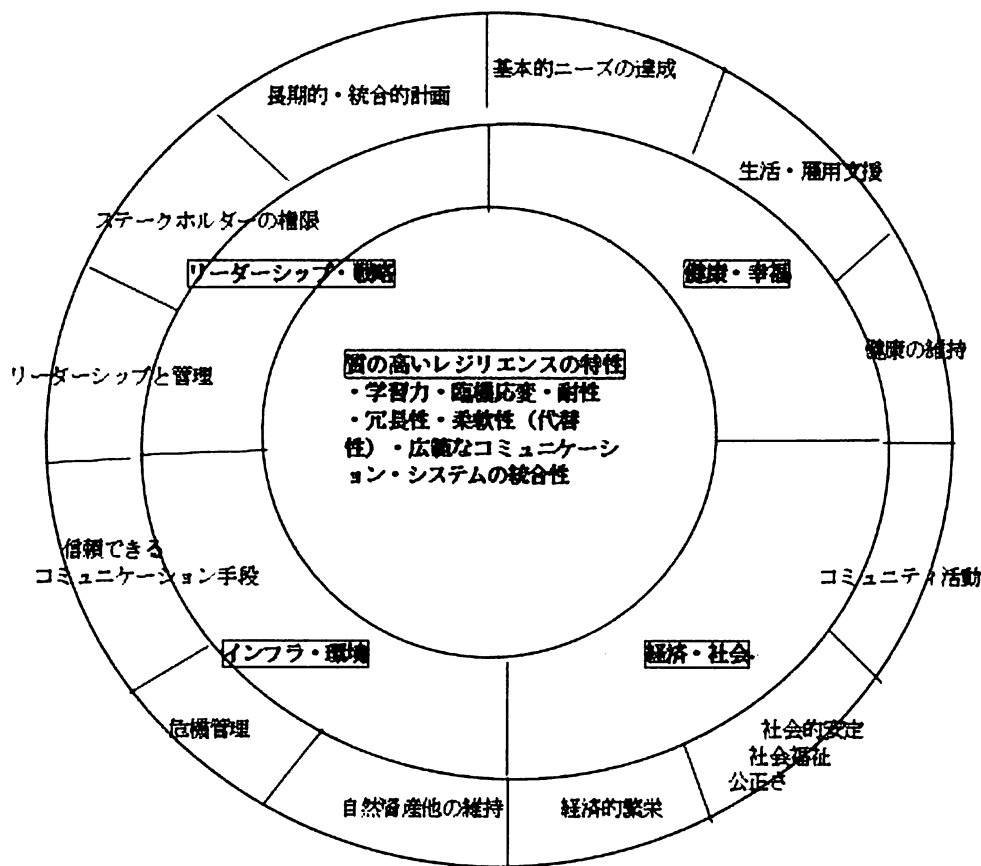
3) Arup & Partners International Limited (2014), City Resilience Framework, City Resilience Index, p.8

(7つの質的指標)

①学習力、②臨機応変、③耐性、④冗長性（システムの構成要素の一部が故障しても、システムとしての機能が全うできるように代替的な構成要素が付加されていること）、⑤柔軟性、⑥広範なコミュニケーション、⑦システムの統合性。

質的指標のうち、臨機応変、耐性、柔軟性、広範なコミュニケーションなどの要因は、筆者のこれまでの研究から見て、ビジネス・レジリエンスにおいても同様に重要な要因といえる。

図表1 地域のレジリエンス測定指標



注：下記資料を参考に筆者が日本語に要訳したもの。

出典：ロックフェラー財団支援による Arup 社の The City Resilience Framework を参考に筆者が作成。

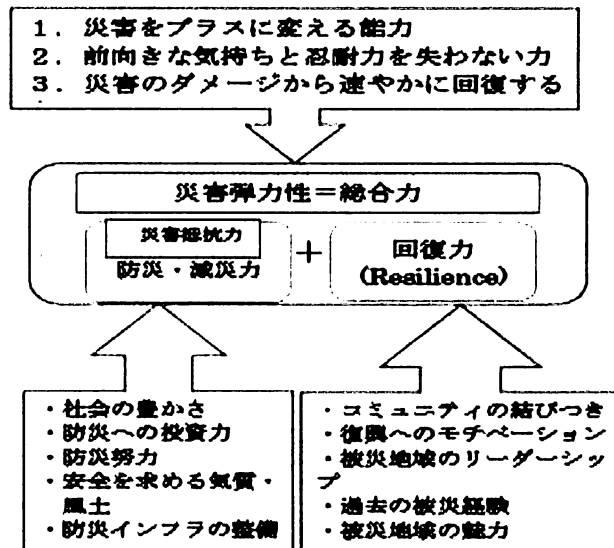
## 2. 広瀬による指標

災害心理学が専門の広瀬は、災害に対する社会の強さを災害弾力性と位置付け、それを概略次のように定義付けている。①災害をプラスに変える能力、②前向きな気持ちと忍耐力を失わない力、③災害のダメージから速やかに回復すること、の3点である<sup>4)</sup>。

4) 広瀬弘忠（2006）『無防備な日本人』ちくま新書、広瀬弘忠（2007）『災害防衛論』集英社新書、広瀬弘忠（2011）『巨大災害の世紀を生き抜く』集英社新書を参考に筆者が要約。

広瀬は災害弾力性を災害への抵抗力（防災力や減災力）と回復力（本稿でいうレジリエンス）で出来ているといい、災害への抵抗力は「社会の豊かさ、防災への投資力、防災努力、安全を求める気質・風土、防災インフラの整備」からなるという。一方、レジリエンス構成要因として、「コミュニティの結びつき、復興へのモチベーション、被災地域のリーダーシップ、過去の被災経験、被災地域の魅力」をあげている。

図表2 地域レベルでのレジリエンス関連指標



出典：広瀬弘忠（2007）『災害防衛論』集英社新書、pp.45-52、p.130

広瀬弘忠（2011）『巨大災害の世紀を生き抜く』集英社新書、p.158 を参考に作成。

広瀬はどうすれば災害弾力性をもつことができるのかについて、概ね下記の指摘をしている。筆者の意見を含め検討してみよう。

第1は、リスクに関する知識・情報をもつことをいっている。いわゆるリスク・リテラシーの向上である。このことは言い換えればリスク教育を通したリスク知識の向上である。自然災害リスクが対象であるならば、自然災害リスクに関する様々な基礎的知識を増やし、リスク直視をしつつ、生活、活動をしていくことと関連する。

第2は目の前の災害を冷静な目で、前例に捉われず判断する思考の柔軟性を指摘している。これはリスクを学ぶとともに、いざという時の対応をマニュアルや思い込みのみに頼らず、とっさの判断力や柔軟思考の重要性をいっている。リスクは常に変化し、過去と同じ大きさのリスクは一つとしてない。「過去に、この地域は地震の後の津波が来なかったから、今回も津波が来ない」と考えるのは非常に危険である。常に万が一のことを想定しなければならない。

第3は楽観主義と忍耐力（ポジティブなメンタル特性）の重要性をいっている。逆境に陥った時に、楽観主義的な思考やユーモア精神を発揮することは難しいことではあるが、いくつかの研究成果ではレジリエンス力の向上に貢献する要因の一つとして示され

ている。

例えば、平野の研究成果では、Southwick による論文を参考にしながら、ベトナム戦争で捕虜になりながらも、PTSD（心的外傷後ストレス障害）を発症しなかった人の特徴として、①楽観主義②利他主義③確固とした道徳的基盤④信仰心やスピリチュアリティ⑤ユーモア⑥自分の役割モデルを持っている⑦他人の社会的なサポート⑧恐怖を直視できる⑨使命感⑩トレーニングを受けていること、が挙げられている。ここに示されている楽観主義、ユーモアを含む計 10 の要因は極めて高いストレス・リスクに対するリスク緩和、リスク連鎖の遮断、リスク予防の各要因である<sup>5)</sup>。戦争リスクと自然災害リスクによる被災者のレジリエンスを直接比較するのはやや無理があるかもしれないが、参考になる研究成果である。またポジティブ心理学の権威であるマーティン・セリグマンも楽観主義者は行動的で、社会的支援を受けやすく、免疫力も高いという趣旨の研究成果を示している<sup>6)</sup>。

広瀬によるその他の要因に「豊富で多様な政治・経済・社会的資源とマンパワー」と「資源を適時に活用できる実行能力」を挙げているが、これらは国や市による共助の力と地域や国、企業レベルでは経営者のリーダーシップに関する問題である。

自然災害リスクがもたらす損失は経済的損失のみならず、心理的損失があり、しかもその心の痛手は比較的長期にわたり続く。したがって、心理的損失からの復元も重要となる。ソーシャル・リスクによる精神的打撃の緩和に関しては、セルフ・コントロール、カウンセリング、コンサルタント、コーチングのいずれかの手段を単独にまたは調整のうえ、併用して用いる理論である災害リスク・コーディネーション理論<sup>7)</sup>がある。この理論も故亀井利明先生が主張されてきた理論である。

## おわりに

本稿では紙幅の都合もあるので、自然災害リスクを対象としたレジリエンス問題を、特に地域レベルでのレジリエンス指標に限定して論じた。2016 年 4 月 16 日に発生した熊本地震における対応をみても、家庭危機管理、企業危機管理、地域の危機管理、行政の危機管理の連動という面で多くの問題があるように思え、その分、多くの人がいまだに苦しい状況にある。ここでも、故亀井利明先生の言われる災害リスク・コーディネーション理論の重要性が再確認できる。

なお、ビジネスにおけるレジリエンス思考他の問題に関しては、近々、著書として刊行する予定である。

（筆者は、専修大学教授、商学博士（早稲田大学）、認定危機管理士）

---

5) 平野真理 (2012) 「生得性・後天性の観点から見たレジリエンスの展望」『東京大学大学院教育学研究科紀要』52 巻 pp.412-413。

6) マーティン・セリグマン (2014)、宇野カオリ訳『ポジティブ心理学の挑戦』ディスカバー・トゥエンティワン社、*Flourish*, pp.367-370。

7) 亀井利明・亀井克之 (2012)『ソーシャル・リスクマネジメント論』同文館、p.10。

# 環境問題の今後

## —環境リスク、トレードオフについて—

井 上 喬

### はじめに、「環境リスクトレードオフとは」

温暖化、異常気象、災害異常、水質劣化、砂漠化、生物種減少これらはメディアなどで「事象として」多くは取り上げられてきました。

しかしこれらは、人間存在について危険な結果を持たらし続け、且つ結果危険の増加、拡大、多重化しつつあるというのが実情であります。

また、ある事象に対応し減少させたとしても、また新しい事象があらわれます。

このような状況から、これらの事象をリスクとして捉え、評価し対処することが、必要なケースも多々あります。

このような連続する事象対応を、「リスクトレードオフ」対応と呼んでおります。

### 第1項 環境問題の経過

1970年代に始まった公害問題に端を発し下記のように進展してきました。

- |                        |              |
|------------------------|--------------|
| 1) 公害発生                | (化学物質と人間問題)  |
| 2) 光スモッグ、温暖化           | (エネルギーと大気問題) |
| 3) 水質汚染 (各種の廃棄物流入など)   | (各種排水と水質問題)  |
| 4) 農薬散布など、強い殺虫剤の野ばなし使用 | (薬害と土壌問題)    |
| 5) ナノ物質の登場、副作用は多くは未知   | (ナノ物質と生命体問題) |
| ⇒                      | (勿論、人間も含みます) |

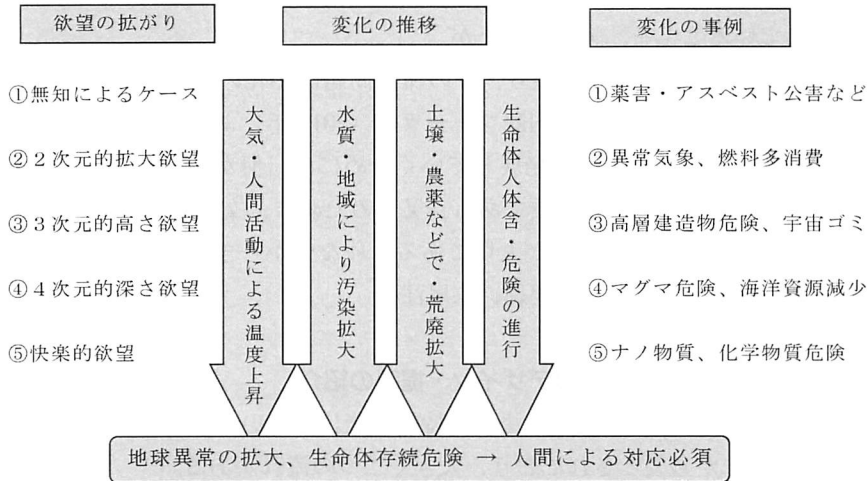
### 第2項 環境問題の認識

環境問題は前項のように進展してきたのですが、それぞれの段階では決してその都度、的確にタイムリーに識者や行政によって、根源的に事態が把握されていた訳ではなかったのです。例えば公害問題の先駆的事例である、水俣問題では、化学工場から流れ出る微量のメチル水銀によって、先ず弱者の魚類が苦しみ、次々浜に打ち上げられた。住民方は不思議に思いつつも有難いと、拾って食とした。猫も食した。

時を経て、周囲の状況は突然かわりだした。猫は苦しみ、のたうち跳ね回った。やがて筆は進め難いが、人々に及んだ。また別の事態も発症した、四日市の工場粉塵による「ぜんそく公害」医薬品による「サリドマイド薬害」と止めどなく広がっていった。

また、顕在化するのに日を要したアスベスト公害は、痛ましい災害であった。こうした事態は、「個」から「類」へ「地域」「風土」「地球」へと拡大し止まる状況が見えない。

### 第3項 これまでのまとめ（環境リスク進行の軌跡）



### 第4項 人類の関心

昨年 2015 年 10 月、世界の首脳達がテロ騒動覚めやらぬフランスのパリに、集まって来ました。C O P 21 という環境対策会議です。

沢山の議論が持たれたのですが、二つ大きな報告がありました。

一つ目は、今の大変困難な環境問題の原因と考えられるのは、95%人間の暮らしや行動によること。二つ目は、このまま手を打たずに放置すると今世紀末には、大気温は2.6～4.8度上昇するだろうと結論されました。いろいろと手を打って、0.3～1.7度の上昇に抑えられるだろうとしています。

どうです、とても大変なことだなあと、でもさらに考えねばならないことは、異常気象や食料不足、多くの生命体の絶滅危険、などなど課題の山です。

#### 第5項の1 識者の意見提言（1）サイエンス関係

例えば、再生可能エネルギーといっても、無尽蔵に元のエネルギー量が回復することが、保証されるという意味ではない。過不足は別にして幾らかは自然により回復される。という意味であり、回復率はエネルギー種により様々である。物理的視野不足（メディアや一部政治家の誤認が懸念される）「物質不滅の原則」を再認識願いたい。

あえて事例を述べさせていただくなら、ドイツの事例を挙げたい。太陽光発電、バイオ発電で先進性を讃えられたが、今はともに撤退。太陽光では蓄電技術の見込みがない。バイオ発電は植物への薬剤散布で昆虫類死滅し、植物受粉ができない、こうしてともに撤退し、今や買電である。今の欧州で電力ネット受電することはかなりの量の原発発電を肯定することいわざるを得ない。なお、この範疇では位置エネルギーだけが高い率で再生に近い。しかし残念ながら日本の水力利用。ドイツの風力利用。ともに風土的に見て限界に近い。

## 第5項の2. 識者の意見提言（2）人間存在関係

国連 I p c c 第5次報告「地球の温度上昇は、人間生活による可能性が95%以上である」と報告していることを、述べましたが。

「人間が知識の拡充を繰り返す限り、今の環境問題は悪化の一方だ。科学技術と人間存続の間に和解が必要」世界環境国際フォーラム（2012年）より。

環境問題を解決し、持続可能に発展していくためには、何が必要なのか、人間の暮らしのデザインや具体的な政策が必要である。又そのために、文明的か文化的か、いずれを基軸にするかを先ず考えることが大切である。（「なつかしき未来」へのイノベーション。及び「新しい火の創造」より要約、末尾注）

## 第6項 新しい生きざまとしてのデザイン・提唱の紹介

地球全体が直面する環境問題を解決し、持続可能にしていくためには、どうすべきか「デザインと提唱」が必要とされており、大きく二つの流れがある。

1) 文明的手法として「目的をたて、個々の手法を進める」具体例として、ロッキーマウンテン研究所のB.ロビンス氏の「新しい火の創造」があります。例として航空機、自動車の軽量化をのべておられる（カーボン機材の拡充提案が多くある）（達成年度2050年とした、帰納法的手法である）→道具の見直し強調であります。

2) 文化的手法として「標をたて、個々の目的を進める」具体例として、前東大総長の小宮山宏氏提唱の「エコと経済の新しい関係」提唱と行動があります。

例えば廃家電は都市鉱山だ、など先祖の生活信条を手本とするなど、ユニークな提案があります。「懐かしい未来へのイノベーション」と、副題がついています。

（達成年度2050年とした、演繹的手法である）→考えの見直し強調があります。

両氏の提唱を対比しつつ読み込んでいくことは、理解が大きく進むことになるでしょう。

## 第7項 私の提言と懸念（デザインとして捉える）

人間は他の生物に比べ知識を重ね、学習を繰り返し気付かぬうちに横柄な存在になったのではないかな？

「生きる困難さ」から逃れようと、寒いといって火を燃し暖を採り、暑いといって大きな葉っぱで風を起こしました。やがて扇風機になり、エヤコンになり「快適さ」を手に入れました。それに飽き足らず、他人より高く速く美しくといった「競争的快適いわば快楽」を求め始め「格差社会を生み出す結果」となったのではないのでしょうか。

より高く、より深く商業施設を設置する意味は何かを問いたいです。地上60メートルに百貨店をつくり、商品をもって上がり、客が上がり、商品を買って降りてくる。これの繰り返しが、ニュービジネスだという。

## 第8項 「環境価値」という考えと、律令側面について。

唐突ではありますが「環境価値」という概念を提起させて頂きたい思いであります。

前項のような行為は、大きなマイナス価値ではないか？環境問題として大切な「資源」「エネルギー」を、「高さ」という対価のために、大きく消費している。環境上の大事な価値物を投資し見返りに得た価値物は「高さ」だけである。

環境の破壊を恐れる人々から見れば、「無用な投資」即ち「環境価値が極めて低い投資」といわざるをえないと、理解します。

今一つ問いかけをさせていただく、「律令側面」です。環境問題は人間の行為の結果であります。その行為は如何に律令的にコントロールされているかが懸念されます。

エネルギー問題は経産省。化学物資は厚生省。日本の省庁は必要あって誕生しても先輩省庁を超えてことをなすことはできません。環境省はしばらく前まで庁でした。

過日のC O P 2 1の決議を受け、環境省は「部門別のエネルギー起源C O 2削減目標」を発表しましたが、一度NHKがテレビで報告しただけで、その後は音沙汰なしであります。先輩省庁を超えて施作を進めることが、できないのでしょうか？

ならば、せめて環境問題を体系づけて研究し、多くの知識、知見を結集し環境学を構築できないかと歯痒い思いしております。

教育面でも同様に文化省が、正面から取り上げていないのか？インターネットで調べると大学内に「環境学」を設けているところは全国で7校に過ぎず。国公立系ではゼロであります。

暗澹たる思いで、「魁よりはじめよ」と自身にも言い聞かせ、一層の取り組みに励みたく、自らをはげまし拙稿を閉じさせていただく。

(筆者は、アール・エム・アイ、SRM学会評議員会会長)

#### 【参考文献】

- ・「環境リスク学」中西準子著 日本評論社「まえがき他全文」
- ・「新しい火の創造」R M I B .ロビンス著 ダイアモンド社 4章「ものづくり再構築」
- ・「エコと経済の新しい関係」小宮山宏編、三菱総合研究所著 丸善プラネット出版「全文」
- ・「国立環境研究所年次報告書 26 年版、27 年版」独立研究法人、国立環境研究所編「全冊」
- ・「I P C C 第 5 次レポート」 環境省

(筆者は、株式会社アール・エム・アイ取締役、認定危機管理士、環境省登録：環境カウンセラー)



# 防犯カメラとリスク

竹 本 恒 雄

## 1. 犯罪発生状況

近年における刑法犯の認知件数は、平成14年の約285万件をピークに減少傾向を示し、平成26年には約121万件が発生している。一方、検挙率は平成26年は30.6%と前年より0.6ポイント上昇している。警察力を強化して検挙件数を上げたとしても犯罪認知件数を抑えなければ検挙率の向上は困難であり、被害者となることを恐れる一般市民の「体感治安」は改善されないといえる。

このような治安情勢の下で、犯罪の発生を抑止し、認知件数の総量を減少させることが絶対条件といえる。

そこで、このような命題に応える「社会安全システム」で犯罪抑止対策の一環として「防犯カメラ」の活用問題をとらえて、健全な導入促進のための施策を推進しなければならない<sup>1)</sup>。

## 2. 防犯カメラの必要性

### (1) 犯罪の目撃と犯罪の抑止

以前の地域コミュニティでは、事件が起きた場合に住民の「眼」が目撃した情報が犯罪捜査に重要な役割を果たしていた。

ところが社会情勢の進展、住民の連帯意識の希薄化などからこのようなコミュニティが成立しなくなり、相互に無関心となった現状では、人混みの中で起きた事故でさえも、なかなか目撃情報が得にくくなっている。このような状況下でこれを技術的に代替し、解決する手段として「防犯カメラ」が位置付けられる<sup>2) 3)</sup>。

#### ア 犯罪の目撃

防犯カメラが犯罪現場を目撃し記録を残していれば、映像記録をチェックすることが正確な目撃証言そのものであり、容疑者の特定に絶大な威力を発揮することが期待される。実際その効果は最近起きた「奈良・香芝市小学6年女児への未成年者略取・逮捕監禁致傷事件」（平成27年7月4日発生）、「大阪・寝屋川市男女中学1年生2人への殺人事件」（平成27年8月13日発生）等の事件報道が如実に証明しており犯罪捜査で活用されている。

#### イ 犯罪の抑止

全国での商店街・コンビニ・銀行のATM、ビル・マンションや学童の通学路、駅構内等で防犯カメラの導入整備が積極的に進められ、犯罪抑止への効果を発揮している。

---

1) 警察庁編「平成27年度版警察白書」（2015年）、日経印刷、68頁

2) 星周一著「防犯カメラと刑事手続」（2012年）、弘文堂、74頁・160頁

3) 星周一著「写真撮影と防犯カメラの法的性質」警察学論集第63巻第11号（2010年）、立花書房、52頁

わが国での防犯カメラの設置台数は約 430 万台といわれ防犯カメラの設置を認識してもらうことにより、カメラの設置エリアでの犯行抑止を図り、大きな効果を発揮している。善良な一般市民に対して安心して買物等をして楽しめる安全な場所を確保している。

## (2) 防犯カメラと監視カメラ

カメラは「防犯カメラ」と「監視カメラ」とに区分される。

○「防犯カメラ」は犯罪抑止効果を第一義に据えたものであり、期待される効果は事後的な映像検索機能が基本となる。このため鮮明な映像の記録が必須となる。

○「監視カメラ」は、撮影した映像を離れた場所のモニタ画面で監視することにより、犯罪行為等の発生に即応するものである。

## 3. 防犯カメラ設置への動向

### (1) 防犯カメラに対する国民の意識

防犯カメラの設置については、安心して生活ができる環境を確保するには必要であると考えながらも、その一方でプライバシーや肖像権を意識し不安を感じる人も多いと危惧される。防犯カメラの設置について市民意識の現状を把握するためのアンケート調査をした結果をみると、

- 東京都杉並区の区民アンケート調査・73.0%（平成 15 年 8 月実施）
- 社会安全生活研究財団の犯罪に対する不安感等に関する世論調査・79.0%（平成 19 年 10 月実施）
- 警察庁・防犯カメラに関する研究会による川崎市民に対するアンケート調査・92.7%（平成 22 年 6 月実施）
- 大阪府・堺市の市政モニターアンケート調査・89.0%（平成 26 年 7 月実施）
- 大阪府・おおさかQ ネット「治安対策」に関するアンケート調査・96.7%（平成 27 年 2 月実施）

などで、社会の大勢はプライバシー侵害等への懸念は否定していないものの防犯カメラの設置を容認する方向にある<sup>4)</sup>。

### (2) 防犯カメラ設置推進施策

様々なレベルの機関・組織等が防犯カメラを、社会の安全を確保する設備の 1 つと捉えて、設置が推進されている。一方で無秩序な整備によるプライバシー侵害を懸念する動きもあり、管理された運用を確保するルール作りが行われている<sup>5)</sup>。

「国のレベル」では、警察庁が平成 12 年 2 月に「安全・安心まちづくり推進要綱」を制定。平成 13 年 3 月に警察庁・国土交通省が共同で「防犯に配慮した共同住宅の設計指針」

---

4) 警察庁編「警察が設置する街頭防犯カメラシステムに関する研究会・最終とりまとめ～街頭防犯カメラ整備・運用の手引き」（2011 年）

5) 日本弁護士連合会「警察が管理・設置する監視カメラに関する意見書」（2012 年）

を策定し、防犯カメラの整備を推奨している。

さらに、平成 15 年 8 月に警察庁が「緊急治安対策プログラム」を、平成 15 年 12 月に「犯罪対策閣僚会議」により「犯罪に強い社会の実現のための行事計画」が打ち出され、街頭緊急通報装置の整備促進等が進められた。

その後、警察庁では「まちづくり推進要綱」制定後、10 年を経過したことから平成 26 年 3 月に「新たな安全・安心まちづくりに関する研究会」でさらなる施策を検討中である。

「地方自治体」では、平成 14 年 4 月に大阪府によって「安全なまちづくり条例」が施行されたことを皮切りに 44 都道府県で、「市区町村レベル」では 1,412 市区町村で「住民の生活安全を掲げる条例」が制定され、「安全の確保」のため防犯対策を義務づけるとともに防犯カメラ等の設置と補助金制度が導入されるなど施策が推進されている。

一方、「民間レベル」では、経産省中小企業庁では「商店街まちづくり事業」制度を活用して商店街等や自治会をはじめ公共性の高い空港や鉄道の駅構内や、その周辺路上など民間施設内における施設管理権に基づく防犯対策の一環として防犯カメラの設置が推進されている。

#### 4. 肖像権とプライバシー権

防犯カメラが設置される場所は「私的空間」と「公的空間」に大別される<sup>3)</sup>。

○「私的空間」とは、商店の店舗やマンション、オフィスビル等の内部についてはそれぞれ「私的空間」であり、施設を維持管理するために施設管理者がカメラ等を選択して整備するため、原則として当該管理者の裁量範囲であり、私的空間に立ち入る者は管理者の撮影の意図を暗黙裡に了解したものととして、既にプライバシーではなくなっていると理解される。

○「公的空間」とは、繁華街・商店街の街路や公園など誰もが利用する公的空間であり、ここにカメラを設置しようとする場合にはこれをプライバシーの侵害とする考え方もあるので、その必要性・是非について十分な検討を行い、地域住民のコンセンサスを得ることが不可欠である。場合によっては、防犯カメラの設置場所や運営上の制約が課せられる場合もあることを考慮すべきである。

##### (1) 肖像権

防犯カメラを設置し、運用することについて個人の容貌・姿勢等が撮影・記録されるところから、その結果「肖像権」の問題が出てくる。

防犯カメラについては、犯罪発生以前から防犯目的で常時撮影した映像を記録し、さらに必要により記録された映像を検索することがシステム導入の根幹である。そこで映像を記録しこれを防犯目的で生かすことについて、裁判例で検討してみる<sup>2)</sup>。

##### ア 事件に係る撮影記録の是非

「京都府学連デモによる公務執行妨害事件」

現に犯罪が行われた場合、証拠保全の必要性及び緊急性がある場合、テレビカメラによる録画が許される（最高裁昭和 44 年 12 月 24 日判決・刑集 23 巻 12 号・652 頁）。

## イ 公道での撮影記録の是非

「自動速度監視装置による肖像権・プライバシー権侵害事件」

速度違反取締のため、公道という公的空間においては車両内という私的空間についてもプライバシーは制限される(最高裁昭和61年2月14日判決・刑集40巻1号・48頁)。

## ウ 事件に関わりのない人物が撮影されることの是非

「路上駐車中の車両器物損壊事件」

犯罪発生の高度蓋然性が高く発生予測場所の継続的撮影のため、防犯カメラを公的空間に設置する場合、不特定の個人を機械的に撮影しているに過ぎず、一般市民の肖像が恣意的に盗用されたものではない(東京高裁昭和63年4月1日判決・判例時報1278号152頁)。

## (2) プライバシー権

「監視用テレビカメラ撤去請求事件」

犯罪予防目的のカメラの設置により、目的の正当性、客観的・具体的な必要性、設置状況の妥当性、設置使用の有効性、使用方法の相当性(大阪地裁5要件)を総合的に判断して、公的空間を認め、公共の安全等の法益を守る為に必要であり、他の法益との兼ね合いでプライバシー権に制約があるとした(大阪地裁平成6年4月27日判決・判例時報1515号116頁、大阪高裁棄却判決・平成8年5月14日、最高裁小法廷棄却判決・平成10年11月12日、いずれも判例集等未登載)。

## 5. カメラ設置の運用上の留意事項

防犯カメラは、地域の治安の向上に貢献することが期待され、現代社会においてその必要性・重要性は一層高まっている。防犯カメラの設置・運用に当たって、疑義の生じにくい仕組み導入と運用上の細心の配慮の下で完璧性を追求して行わなければならない<sup>6)</sup>。

### (1) システムの運用

#### ア 管理主体

防犯カメラを整備し、運用するにあたっては、映像を「監視」・「記録・保管」し、さらに映像を「検索」し「使用・提供」することなどについて、犯罪に無関係な一般市民のプライバシーを侵害することのないよう明文化した運用基準を定め、特定の個人・組織により、恣意的に運用されることのないよう、適正に管理すべく機能する公正な組織を設置することが必要である。

#### イ 稼働の明示

防犯カメラは決して「隠し撮りカメラ」ではない。カメラを整備する目的の第一義は「犯罪の抑止力」としての効果を期待するところにあり、犯罪を犯しにくい環境を

6) 高木勇人著「ビデオカメラ画像の犯罪捜査への活用の在り方について」警察学論集第62巻第1号(2009年)立花書房、71頁

整備するところにある。そのために設置されたカメラが現認でき、しかも稼動中であることを認識できるように明確に表示することが犯罪抑止力としての効果を大きくするものと考えられる。

## (2) 映像の管理

### ア 監視（モニタ）

撮影した映像をリアルタイムに監視するケースで期待する機能は、間接的な犯罪抑止力よりむしろ、まさに現時点で行われようとしている犯罪行為を「監視」し、即座の対応を行うことにある。リアルタイムで犯罪行為の有無を確認した時点では、当該犯罪行為に係る映像を記録することについては高い必要性が認められる。映像の記録は犯罪行為の部分の基本とするよう運用することが必要である。

### イ 記録映像の保管と消去

記録映像は事後検索での活用が犯罪の抑止力を担保するものである。一定期間の経過を条件として全て消去されることが保証されなければならない。

記録映像の保存期間としては、記録装置の容量にも関係するが、基本的にはいつまで遡って事後検索で利用できる日数を担保するかどうかを設定すべきであり、1～2週間を設定すべきである。

不正な利用を防止するためには「保管場所のアクセス管理」、「保管ファイルへのアクセス管理（パスワード等）」あるいは「権限者による不正防止」等について必要な措置を定めておくことが必要である。

### ウ 第三者への映像閲覧・提供

防犯カメラで記録映像を作成し保管するため、事後検索を前提としている。防犯カメラでの映像記録操作は、犯罪の認知と連動することになる。カメラの撮像範囲内で行われた犯罪に対する捜査活動に対して、該当する記録映像を提供して協力することを予定しており、カメラの設置目的に直結するものと考えられる。捜査機関への捜査情報の提供については、所定の法的手続きを経た上での協力要請を前提として対応すべきである。

## 6. 映像捜査の限界（リスク）

防犯カメラの映像による刑事事件の証拠化が増えている。いまやDNAと並んで2つの決定的証拠として、犯罪の割出しと裁判で証拠資料として活用されている。しかし、防犯カメラの画像解像度以下で特徴点とされる個人識別を可能としているが、最近、防犯カメラの解像度と識別に問題あり、となった事例がある。

### ○「舞鶴女子高校生殺害事件」

平成20年5月6日午後10時ごろ、女子高校生（15歳）が舞鶴市内で殺害された事件で、男性（62歳）が殺人および死体遺棄容疑で逮捕・起訴された事件で京都地裁で、防犯カメラの画像を証拠として有罪（無期懲役）の判決を受けたが、控訴し、大阪高裁で防犯カメラの画像を鑑定の結果、デジタル画像処理に問題があり、人物特徴が特

定出来ず、一致しないとして無罪判決が命じられた<sup>7)</sup>。

#### ○「ガソリン窃盗事件」

平成 25 年 1 月 6 日に、男性会社員（44 歳）が堺市内のセルフ給油所で乗用車にガソリンを給油し代金を支払わなかったとして窃盗容疑で逮捕・起訴された事件で 85 日間拘束されたが、ガソリン給油所の防犯カメラの画像に記録されていた表示時刻と通行した高速道路の出口に設置されていた防犯カメラの画像の表示時刻とに 2 分間の誤差が判明し、犯行を敢行していないことが立証され誤認逮捕とし、釈放された<sup>8)</sup>。

このように、防犯カメラによる映像捜査には限界（リスク）が存在することを認識すべきであるといえる<sup>9)</sup>。

## 7. まとめ

現今の治安情勢を反映して防犯カメラ設置に対する社会的なコンセンサスが高まり、また安全・安心な空間を確保するための社会環境整備の一環として防犯カメラの依存度が高まっている。一方、カメラの世界でも他の情報通信技術と同様、カメラや画像の品質向上、画像処理・映像伝達のためのデジタル化・ネットワーク化など大きな技術革新の進展が展望される。

こうした状況下で防犯カメラの設置について、特に公的空間での設置では「プライバシーの大幅な制約」と「公共の福祉」との均衡を図るための法的根拠が明確にされなければならない。市民の、防犯カメラに対しての受容意識を支える、安心して生活できる安全な社会実現への期待に応えるため、実効のあがる積極的な防犯カメラ整備と運用管理が行われることが重要である。

（筆者は、関西大学社会安全学部・非常勤講師・認定危機管理士）

---

7) 小川進著「防犯カメラによる冤罪」（2014 年）緑風出版、14 頁

8) 毎日新聞・平成 25 年 3 月 30 日付・朝刊記事

9) 小倉利丸編「監視社会とプライバシー」（2003 年）インパクト出版、10 頁

# 中小企業の海外リスクマネジメント —海外進出における課題—

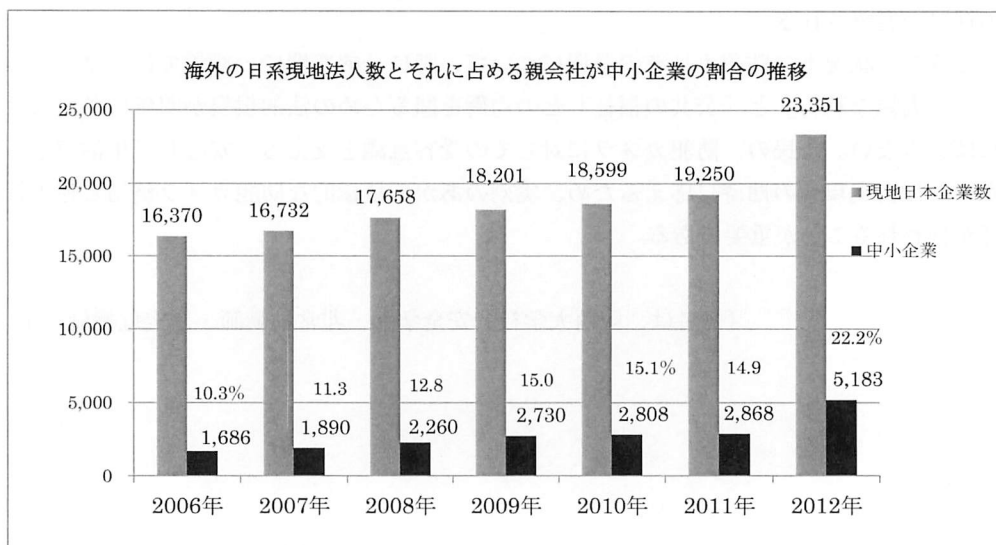
戸 川 寛 子

## はじめに

人口減少や取引先の海外移転等による国内需要の減少に伴い、大企業だけでなく中小企業においても成長著しいアジア等の海外需要を取り込むため、海外展開が拡大傾向にある。

経済産業省が実施した「海外事業活動基本調査」に基づき、日本企業が海外に設立した「現地法人数」及びその法人数に占める「親会社が中小企業」の割合を示したものが下記の図である。2006年以降、法人数全体に占める「親会社が中小企業」の割合は増加傾向にあり、2012年には22%と過去最高水準を示しており、我が国中小企業の海外展開が拡大していることが伺える。

## 1. 中小企業の海外現地法人保有状況



出典：経済産業省「海外事業活動基本調査」を再編加工

(中小企業庁、中小企業の海外事業再編事例集より)

「海外事業活動基本調査」は、我が国企業のグローバル化の実施を把握するため、経済産業省が1971年から実施しているもの。本調査における企業規模の区分は以下の通り。

詳細は経済産業省 HP 参照 (<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/index.html>)

大企業：資本金 10 億円超

中堅企業：製造業、農林漁業、鉱業、建設業、その他：資本金 3 億円超 10 億円以下

卸売業：資本金 1 億円超 10 億円以下

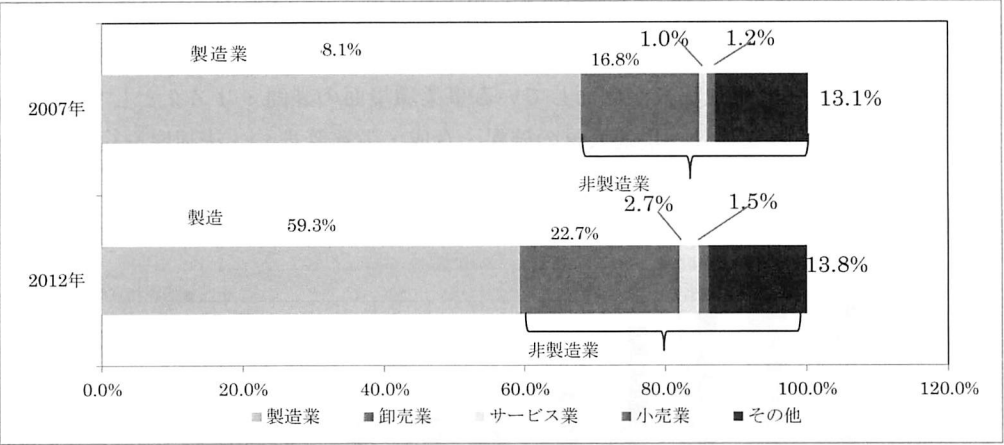
小売業、サービス業：資本金 5 千万円超 10 億円以下

中小企業：製造業、農林漁業、鉱業、建設業、その他：資本金 3 億円以下

卸売業：資本金 1 億円以下

小売業、サービス業：資本金 5 千万円以下

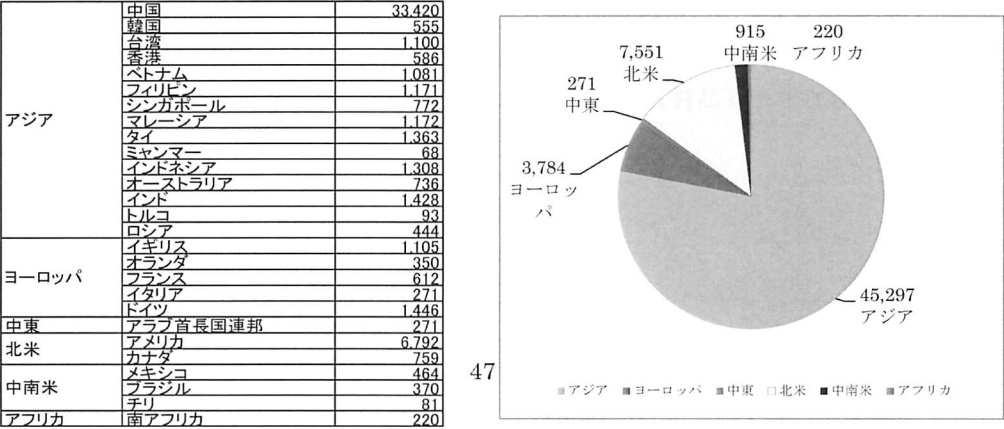
## 2. 海外現地法人を保有する企業の業種構成（2007年と2012年の比較）



出典：経済産業省「海外事業活動基本調査」を再編加工  
 （中小企業庁、「中小企業の海外事業再編事例集」より）

中小企業においては、「製造業」の占める割合が最も多く、依然として「製造業」が海外進出の中心であることは見て取れる。しかし、2007年から2012年にかけて「製造業」の占める割合は、68.1%から59.3%となり、8.8ポイント減少。一方、「卸売業」は、5.9ポイント増加、サービス業も同様に1.7ポイント増加、小売業では0.3ポイント増加となり「非製造業」の占める割合が大きく増加している。つまり、中小企業では、依然として「製造業」の割合は高いものの、「非製造業」の割合は7.9ポイント増加しており、中小企業でも、「非製造業」の海外進出が拡大しつつあることが分かる。

## 3. 日系企業（大企業含む）進出状況（企業数）



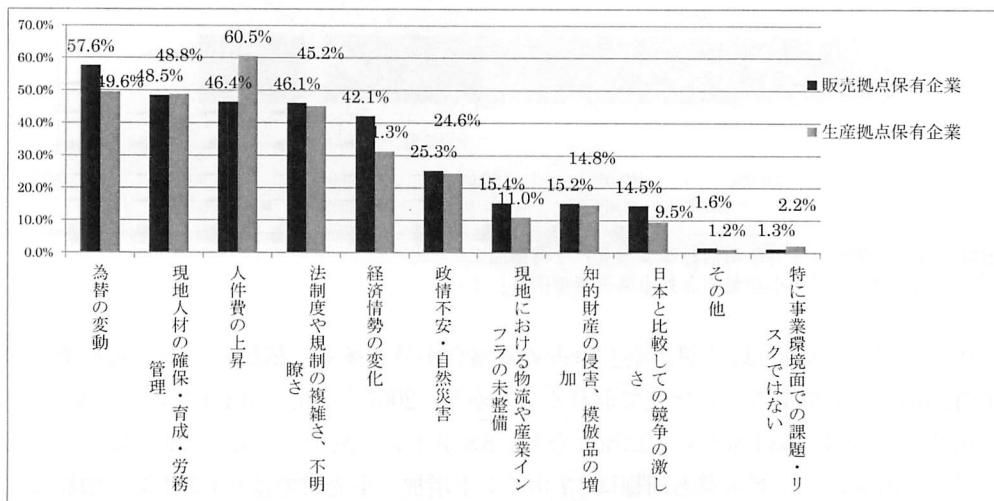
出典：（日系企業進出数）外務省 海外在留法人数調査統計 平成24年速報版  
 （進出企業に占める製造業の割合上位業種）東洋経済 海外進出企業総覧 2011（国別編）



#### 4. 中小企業が海外進出する際の課題・リスク

中小企業が海外進出する際には、国内とは異なる課題・リスクに対応する必要がある。

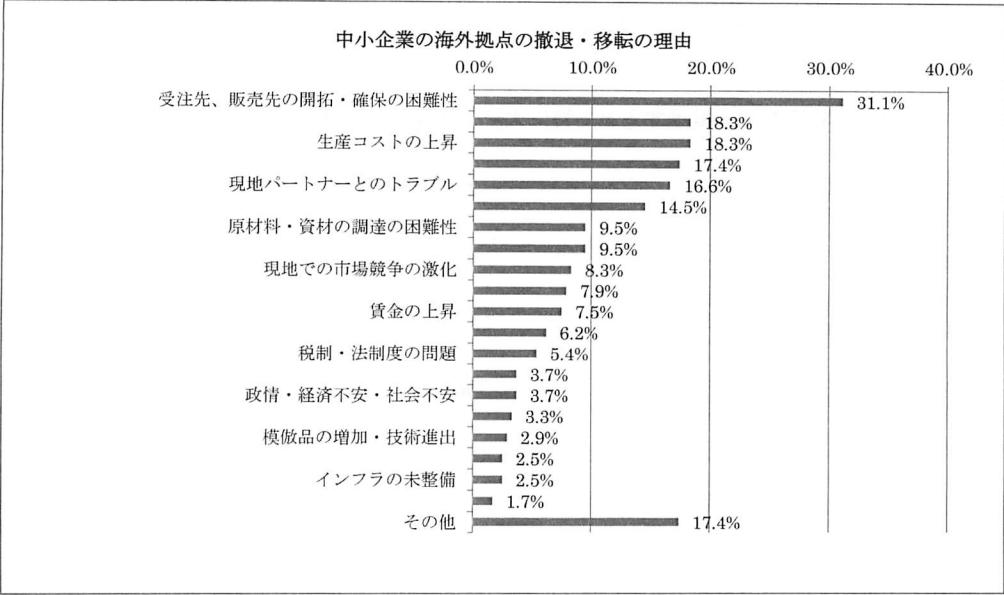
中小企業庁の委託調査（「海外展開による中小企業の競争力向上に関する調査」（2011年11月）によると、現地法人が直面している事業環境面の課題・リスクとして、「人件費の上昇」、「為替の変動」、「現地人材の確保・育成・労務管理」、「法制度や複雑さ、不明瞭さ」等が上位に挙げられている。



資料：中小企業庁委託：「海外展開による中小企業の競争力向上に関する調査」  
 (2011年11月三菱UFJリサーチ&コンサルティング株)

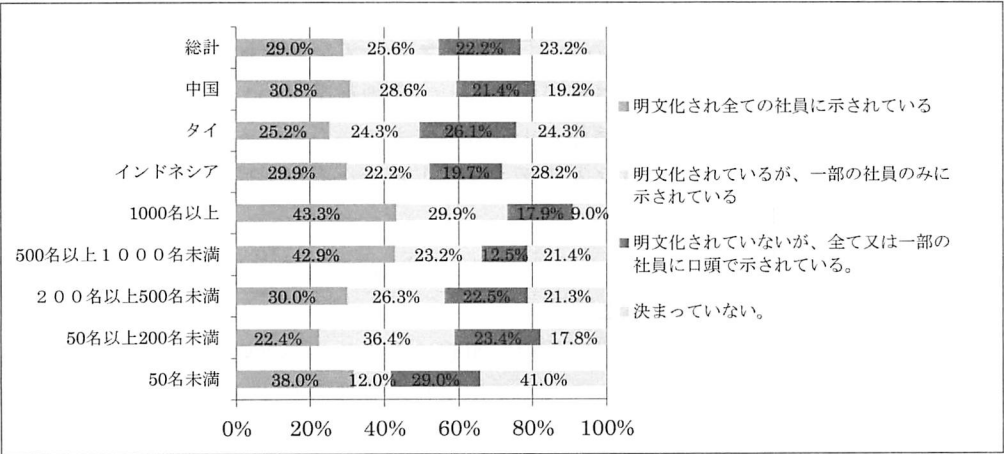
#### 5. 中小企業の海外拠点の撤退・移転の理由

中小企業の海外現地法人が、各国・地域において、多様な課題・リスクに直面した結果、現地からの撤退を選択する事例もある。（独）中小企業基盤整備機構が実施した「平成20年度中小企業海外事業活動実態調査」によると、撤退・移転の理由として、「現地の販売開拓の困難性」や「品質管理の困難性」、「生産コストの上昇」等が挙げられる。



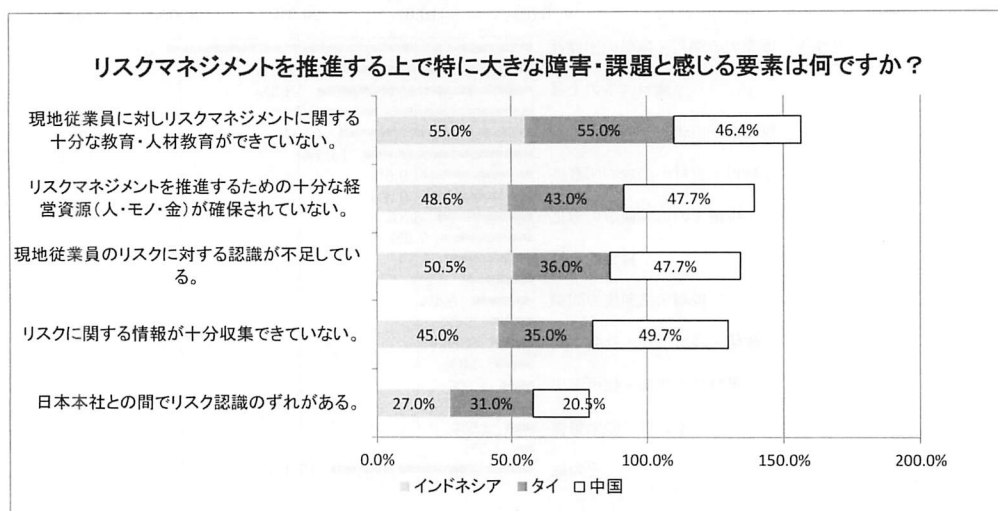
資料：(独) 中小企業基盤整備機構「平成 20 年度中小企業海外事業活動実態調査」から中小企業庁が作成。

## 6. 海外拠点のリスクマネジメント実態



出典：リスクマネジメント最前線 2014, No.33 東京海上日動リスクコンサルティング(株)より  
 対象国：中国・タイ・インドネシア、調査対象：日系企業現地法人または現地拠点  
 調査期間：2014年7月4日～28日（有効回答数、計410件、中国182件、タイ111件、インドネシア117件）

## 7. リスクマネジメント推進上の課題



出典：リスクマネジメント最前線 2014, No.33 東京海上日動リスクコンサルティング(株), n = 362 (複数回答) ※上位5位まで。

リスクマネジメントを推進する上で、特に大きな障害・課題であると感じる要素として最も多くの拠点が「従業員に対しリスクマネジメントに関する十分な教育・人材育成ができていない」としている。次いで、「リスクマネジメントを推進するための十分な経営資源(人・モノ・金)が確保されていない」、「現地従業員のリスクに対する認識が不足している」、「リスクに関する情報が十分収集できていない」が多くの拠点から挙げられている。海外であるが故にリスクマネジメント推進における障害・課題が少なからず多いことが明らかとなっている。

## 8. 海外展開に伴うリスクの分類と評価

本社と海外拠点の連携において役割分担を明確にすることが重要。本社は大局的な視点で本社経営およびに影響を及ぼすリスクを担当し、海外拠点は現地での自組織の経営に影響を及ぼすリスクを担当する。分担検討においては、リスクのスコープ、対策の効率性、対策の汎用性の3点をポイントにリスクの洗い出しとその評価をする。又、本社および海外拠点の関与度合いを検討する。

中小企業庁作成の海外展開成功のための事例集(平成26年3月中小企業海外展開支援関係機関連絡会議)に基づき、リスク分類の例を以下に挙げている。

## リスク分類と評価

| リスク分類          | 事例              | 現地拠点における評価（例） |                 |            |                         | 本社（事業部）における評価（例） |                          |
|----------------|-----------------|---------------|-----------------|------------|-------------------------|------------------|--------------------------|
|                |                 | 発生<br>頻度      | 経営へ<br>の影響<br>度 | 対策の<br>重要性 | 検討の留意点                  | 対策の<br>重要度       | 検討の留意点                   |
| 政治・経済・<br>社会情勢 | 国家紛争の発生         | 5             | 4               | V          | 想定できない事態、かつ深刻な事態に至る可能性大 | V                | 出国先、地域の最新の政治、経済情報収集の上検討。 |
|                | 現地政府による立ち退きの強要  | 3             | 4               | III        |                         | V                |                          |
|                | 環境規制の強化         | 3             | 3               | III        |                         | III              |                          |
|                | 人件費の高騰          | 4             | 3               | III        | 労働デモの可能性                | III              | コストを見込んだ事業計画             |
|                | 幹線道路の未整備による製品破損 | 2             | 3               | III        |                         | III              |                          |
|                | 為替に関する大暴落       | 3             | 3               | IV         | 輸出課算へのインパクト大、銀行との関係構築   | IV               | 先物外国為替取引約定書の締結           |
|                | 宗教に関係するストライキ    | 4             | 3               | IV         |                         | IV               |                          |
|                | 現地の商習慣          | 3             | 3               | II         |                         | III              |                          |
|                | 海外現地の公務員への賄賂で逮捕 | 3             | 3               | III        | 民間企業同士の取引、従業員への教育       | V                | コンプライアンス構築への企業風土醸成       |
|                | 工場跡地に關する地域住民のデモ | 3             | 3               | II         |                         | IV               |                          |
|                | 出向者の生活に対する不安    | 2             | 3               | II         |                         | III              |                          |

※リスクマネジメント最前線 2014No.33（東京海上日動コンサルティング㈱）より加工作成

## その他、以下にリスク事例

|                |                         |         |                                |
|----------------|-------------------------|---------|--------------------------------|
| 法規制、税制         | ロイヤルティ回収トラブル            | 労務、社内管理 | 労働契約不備                         |
|                | 輸出した食品が相手国の税関でストップ      |         | 現地社員の反発                        |
|                | 海外での製造物責任（P/L）法対策       |         | 海外現地法人の管理手法の問題                 |
|                | 追徴課税の発生                 |         | 技術者の転職問題                       |
|                | 現地政府との業績の認識齟齬           |         | 就業規則改定によるストライキ                 |
|                | 情報交換が違法カルテル容疑に発展        |         | 現地の文化的習慣                       |
| ビジネスパートナー      | 合併先企業のチェック不足            | マーケティング | 現地の責任者の処遇                      |
|                | 合併先企業との意見の相違            |         | 駐在員の女性問題                       |
|                | 合併契約書への解散要件の不備          |         | マーケティング戦略の欠如                   |
|                | コンサルへの過剰な情報             |         | 安易な海外市場開拓                      |
|                | 安易な独占代理店契約の締結           |         | 取引先の撤退と価格競争の激化                 |
|                | 元フランチャイジーによる競業行為        |         | 現地メーカーとの競争                     |
|                | 進出先での原料の調達困難            | 人材      | マーケティング能力の欠如                   |
|                | 日本語と現地語の二言語で作成した契約内容相違  |         | 英語ができる社員の不在                    |
|                | メールでの合意に頼った契約の不備        |         | 現地で必要な人材の採用困難                  |
|                | 取引先の倒産                  |         | 通訳の立場を利用した不正行為                 |
| 資金             | 取引先との連絡不通               | 知的財産    | 通訳の能力不足                        |
|                | 国際詐欺                    |         | 現地での日本人管理者の重要性                 |
|                | 銀行からの融資が受けられない          |         | 複数社からの模倣品被害                    |
|                | 過剰投資による資金繰りの悪化          |         | 海外進出予定先での不正な商標登録               |
|                | 設立準備期間のキャッシュフローの減少      |         | ブラックボックス化した製品の模倣品被害と退職者からの技術流出 |
|                | 現地での資金調達の困難             |         | 合併先企業からの技術流出                   |
|                | 現地企業からの代金回収の困難          |         | 委託先の不正な商標出願                    |
| 移転・撤退時の<br>困難例 |                         |         | 取引先からの模倣品被害                    |
|                |                         |         | 偽物の製造物に対する責任                   |
|                | 海外拠点の移転時の失敗             |         |                                |
|                | 撤退に伴う多額の費用の発生           |         |                                |
|                | 撤退に伴う免税輸入設備の免税額の返納要求    |         |                                |
|                | 多額の譲渡代金のために撤退断念         |         |                                |
|                | 撤退後の商標権の取扱いをめぐる合併先企業と対立 |         |                                |
|                | 撤退時の土地使用料の返還不能          |         |                                |

海外展開成功のためのリスク事例集（中小企業庁作成）より

## 9. まとめ

中小企業が海外進出するにあたり、まず、企業のビジョン、経営方針、経営課題、経営戦略、財務状況、そして自社の業務の流れ（ビジネスモデルの明確化：商流、物流、金流、情報流）をしっかりと押さえることが必要であるが、海外進出上のあらゆるリスクを想定しておくことが必要。日本は、他国に比べ治安、政情、経済上、比較的安定しているため、「リスク」を見極める感性を身に着けていきたいものである。

### 【参考文献】

- ・経済産業省 HP (<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/index.html>)
- ・「海外展開成功のためのリスク事例集」中小企業海外展開支援関係機関連絡会議（2014年3月）
- ・「中小企業が海外事業を成功させるための方法」独立行政法人 中小企業基盤整備機構（2014年3月）
- ・リスクマネジメント最前線 2014 No.33（東京海上日動コンサルティング(株)）（2014年11月7日発行）

（筆者は、東京海上日動火災勤務、企業危機管理士）

# 株主総会の変遷と課題

## —企業経営健全化への改革とリスクへの対応—

松 下 義 行

### <はじめに>

東芝の不正経理をはじめ企業不祥事が後を絶たない。いうまでもなく企業経営の健全化は経済発展の基盤である。対策として、平成 18 年に「内部統制制度」が導入されたが、企業統治の他律的な仕組みの整備が遅れていた。

平成 27 年 6 月、金融庁と東証による「企業統治指針：コーポレートガバナンス・コード原案」の適用が実施された。残る大きな課題が株主総会の改革である。

我が国の株主総会は、総会屋に翻弄された歴史的経緯から、総会屋対策を主眼に運営されてきたと言っても過言ではない。株主総会の改革については、長年の課題であったが、経済産業省での有識者による「株主総会のあり方検討」が終了、改革への取り組みがスタートした。株主総会のあり方を変える過渡期にある。

一方で新たなリスクも出現する。しっかりした意識と取り組みが求められる。

## 1. 我が国の株主総会・運営の変遷

### (1) 総会屋の台頭と活動

「総会屋」とは、単元株を保有し株主権の行使に関して会社から不当に利益を受け、又は受けようとする者をいい、明治 32 年の株式会社制度発足直後から、相場師や博徒からの転向者らが株主総会に関与、プロ化したのが起源といわれる。

昭和 30 年代以降の高度経済成長に伴い総会屋勢力が増加し、株主総会では、会社側を攻撃・妨害する「野党総会屋」と議事進行に協力する「与党総会屋」に別れて活動するなど、総会運営での影響が大きくなった。また、昭和 40 年代後半からの急激な増加は、総会屋の生存競争の激化と勢力争いから、総会屋相互の連携やグループ化、更には暴力団と手を結んでその力を利用する傾向がみられた。

### (2) 総会屋による審議妨害事案の多発と企業の総会屋対策

昭和 50 年ごろ総会屋による総会荒らしが多発した。昭和 50 年 3 月の「総会荒らし事件」(注)をきっかけに、企業は、総務部門に総会屋担当を置いて対応するようになり、総会屋の妨害等を防ぐために、コンサルタント料、新聞・雑誌等の購読料、賛助金等の名目で多額の利益を供与するようになった。

またこのころから、暴力団が資金獲得のために総会屋活動に進出、総会屋も暴力団の力を利用するなど、暴力団の影響も顕著となり、社会的問題となった。

注：昭和 50 年 3 月、東京都内での株主総会で、総会屋 K ら 5 人が、冒頭から議題に反対し、罵詈雑言などを繰り返して議事の進行を妨害、議案の審議に入らせず総会の進行を不能に陥れた。後日、警視庁が威力業務妨害等で検挙した。

### (3) 集中日開催と「シャンシャン総会」

株主総会の開催日について、総会屋の出席を避けるための方策として、決算期を調整し6月下旬の特定日に集中して開催する慣行が定着化した。集中率は、平成7年の96.2%をピークに90%を超える年が長年続いた。

また、社員株主や与党株主を前席に配置して、社によっては与党総会屋を使って、大声で議事進行を促し、質問の抑制や株主の発言を妨害するなどして、短時間で終了する、「シャンシャン総会」と揶揄される状態が数多くみられた。

昭和51年の株主総会の所要時間調べでは、4分の1近くが所要時間15分以下、30分以下が約6.5割と9割近い企業が30分以内に終了していた。また発言者も少なく、質疑応答が極めて少ない状況だったという。

平成27年6月の総会では、民間機関の調査によると所要時間2時間以上が90社(前年68社)、1時間以上2時間未満が495社(前年448社)と増加し、短時間で終了は減少傾向にはある。

### (4) 会社法による集中日分散化促進制度

平成17年の会社法改正で、集中日に開催する場合には、その理由説明を義務づける制度が導入され、以降改善傾向にはあるが、未だ十分とは言えない。

平成26年の集中率は38.7%までに低下したが、平成27年は41.3%と微増している。

## 2. 総会屋対策の沿革

### (1) 商法改正

昭和56年、商法改正で「利益供与罪」が新設、同時に単位株制度(現・単元株制度)が導入され、昭和57年10月に施行された。平成9年には、「利益供与要求罪」及び「威迫を伴う利益受供与罪及び利益供与要求罪」が新設され、罰則も強化(6月以下の懲役30万円以下の罰金から3年以下の懲役300万円以下の罰金に)された。

### (2) 利益供与・受供与事件の摘発

昭和59年5月、警視庁が東京の大手百貨店の幹部と総会屋ら6名を検挙したのに続き、10月には、大阪府警が大阪の会社幹部と総会屋ら7名を検挙した。

以降、毎年のように利益供与事件等が摘発され、暴力団・総会屋等をはじめとする反社会的勢力と企業との関係が明らかとなり、大きな社会批判を招いた。

### (3) 政府及び企業における対策

政府は、平成9年9月、企業経営者の意識改革、企業の行動基準の策定、総会屋との絶縁宣言などを柱とする「総会屋対策要綱」を取りまとめ、業界及び企業への取組みを要請した。経済団体連合会は、平成8年12月に、「経団連企業行動憲章」を改訂し、反社会的勢力への対策を進めていたが、この要綱に基づき、平成9年9月に、経済団体や業界団体において、「総会屋との絶縁宣言」や雑誌類の購読・会費などの拒絶行動が行われた。

### (4) 総会屋勢力の現状

警察庁公表の資料によると、最盛期の約5,000人いた総会屋は、平成26年末には

約 250 人に減少した。株主総会への総会屋の出席は、平成 22 年の 113 人（98 社）から平成 26 年には 272 人（243 社）と増加してはいるが、審議妨害的な言動は沈静化傾向にある。

### 3. 今後の展望と課題

#### (1) 株主総会の本来のあり方への改革

平成 26 年 10 月からの経産省での「株主総会のあり方検討会」における議論等を踏まえ、業界による自主的な「ガイドライン」が策定されつつある。

また、本年 6 月から適用になった、金融庁と東証による「企業統治指針；コーポレートガバナンス・コード原案」の適用状況の検証と検討も進められているようである。海外ファンド等の株主が増えている現状もあり、これまでのような馴合い的な株主総会の運営から脱却しなければならない時期にあるといえる。

まずは、企業の経営側と株主・投資家の意識改革が重要である。

#### (2) 「アクティビストファンド（モノ言う株主）」の活動拡大への対応

海外アクティビスト系ファンドが日本株を買い増ししているという。平成 27 年 9 月 15 日時点で、海外アクティビスト系ファンドの株式保有比率が 5 % を超える上場企業は 181 社と、この 1 年で 27 社増えたという。保有株の時価は、1 兆 5000 億円超、前年比約 3 割増加している。（平成 27 年 9 月 16 日付日本経済新聞）。

大量保有による影響力によって、会社側に対する株主提案や要求も活発化し、一部には過剰化する傾向がみられる。また、米国のアクティビストスタイルが日本においても一般化する動きが出ている。

最近の一連の報道によると旧村上ファンドの関係者が運営する、シンガポール所在の「エッフィシモキャピタル (Effissimo Capital Management Pte Ltd)」が、(株)セゾン情報システムズの株を大量保有して、会社側の「敵対的買収に対する買収防衛策議決に対して訴訟を提起（会社側が勝訴）、また、(株)学研 HD における社長解任等を要求するなど厳しい対応をしている。

同じく村上ファンド関係の「C&I ホールディングス」は、黒田電気（株）の大株主になり、「利益の 100% 株主への還元」、「村上世彰氏ら 4 人の社外取締役選任」を要求、社外取締役選任が否決されると臨時株主総会の招集を請求など会社にも過剰な負担をかける要求がみられる。会社側は、臨時株主総会を開催し、社外取締役選任は否決された。

#### (3) 株主・投資家に迎合した経営のリスク

ヘッジファンド等が求める欧米型短期利益追求型等は、日本型ともいえる長期安定型経営の利点を損ないかねないものもある。ROE（自己資本利益率）の向上要求があるが、ROE は、株主資本（払込資本金と内部留保との和）に対する当期純利益（税引き後）の比率で、ROE（Return on equity）と略称され、収益性分析で用いられる株価指標の一つである。欧米に比べて ROE が低いとの外人投資家等の指摘を受け、政府をはじめ証券取引所等も向上策を呼び掛けている。



ROEを下げている要因の一つである内部資金は、日本特有の災害リスク等への備えもあり、すべてが悪ではない。数字だけの向上、例えば、有利子負債を増やし自己資本比率を低くするなどして短絡的に向上させても、財務の安定性を毀損するなどの経営リスクが生じるおそれがある。

### <むすび>

企業統治・コーポレートガバナンスは、企業健全化の基盤である。そのためには企業経営の透明性が欠かせない。適切なIR、企業情報の開示は当然として、まずは株主総会において、経営側が株主に対して説明責任を果たし、株主が経営の健全性・信頼性を確認する。そうした株主総会の機能を確立する。そして双方の対話によって持続的发展を促進する。それが株主総会の本来の在り方であり、早急な改革が必要である。

仕組みが整備される中で忘れてならないのは、制度も大事だが、もっとも大事なことは企業経営者の経営倫理意識と自主的实践である。

また改革が進む中では、新たなリスクも出現する。

「やるべきこと」、「やってはいけないこと」のけじめが厳しく問われることになる。従来にも増して、経営者の意識改革と担当者のスキルアップが求められる。

### <参考資料>

- ・全国暴力追放運動推進センター「企業対象暴力の現状と対策」(2015年版) 2、21頁
- ・経産省「持続的成長に向けた企業と投資家の対話促進について」2014年
- ・金融庁「責任ある機関投資家の諸原則：日本版スチュワードシップ・コード」2015年
- ・金融庁・東証「企業統治指針：コーポレートガバナンス・コード原案」2015年
- ・上記策定有識者会議「コーポレートガバナンス・コードの基本的考え方」2015年
- ・金融庁「株券等の大量保有報告・閲覧(EDINET)」2015年
- ・大和総研レポート・吉川英徳著「米国アクティビスト動向と日本企業への示唆」2014年 8～9頁
- ・東京証券取引所「定時株主総会集中日調査」2015年

(筆者は、元大証上場委員、元大阪府警、関西国際大学客員教授、企業危機管理士)

# 「ミッドウェー海戦から学ぶ」事業継続計画“BCP”

浅 津 光 孝

## 1. はじめに

BCPは一般的に地震を始めとした自然災害を対象として策定される場合が多い。しかし、実際には設備の故障やテロなども含んだ「事業の継続に影響を及ぼすあらゆる脅威」が対象となる。

本論では、「突然の米空母部隊の出現」を、ミッドウェー作戦という‘事業’に影響を及ぼす「脅威」と見立て、BCPにおける事業継続計画書策定の観点から日本海軍の作戦計画における危機管理上の問題点について検証する。そこから今日の企業における事業継続にも繋がる教訓を炙り出してみようと思う。

## 2. ミッドウェー海戦に臨むにあたっての日米両軍の目論み

危機管理の検証を行う前に、日米両軍の作戦の目論みについて述べておく。

ミッドウェー作戦において、日本海軍は2つの作戦目的を掲げていた。1つは「ミッドウェー島攻略」であり、もう1つは「米空母の撃滅」である。兵力は南雲忠一率いる第1機動部隊（空母4隻および艦載機278機）を主力とする兵員10万からなる、米軍を遥かに凌ぐ大部隊であった。兵力こそ強大であるが、ミッドウェー島と米空母の両方を狙う「二重性」のある作戦であり、兵力分散、マネジメントの混乱が懸念された。

これに対し予め日本海軍の暗号を解読し、作戦の全容を把握していた米機動部隊は南雲機動部隊が進出してくる北東に位置して3隻の空母による「待ち伏せ」を行った。

自らの劣勢を認識していた米軍はドメインを次のように決定した。「機動部隊およびミッドウェー島航基地が一体となって、南雲機動部隊の空母のみを集中攻撃する」。即ち、優勢な日本軍に対し局所優勢主義に基づく集中戦略という弱者の戦略に徹する。

尚、ここで特筆しておかなければならないことがある。それは日米両軍の索敵機の数である。日本側の7機に対し、米側は約100機動員している。これによる敵空母発見までの両軍における時間差がこのあとの勝敗の大きな分かれ目となる。

## 3. 日本海軍の危機管理計画を現代の事業継続計画書に落とし込む

ここからは日本海軍の危機管理計画を推定し、それを第1～第6段階までの「現代の事業継続計画書策定プロセス」<sup>1)</sup>に落とし込んで再現し、その評価を試みることにする。

### 第1段階 守るべき事業の優先順位付けを行う

BCPを策定する上で、最初に「守るべき事業の優先順位付け」が明確にされていなければならない。ミッドウェー作戦には2つの作戦目的が掲げられていた。1つは「ミッドウェー島攻略」であり、もう1つは「米空母の撃滅」である。

---

1) 松井裕一郎『事業継続改革(BCP)策定ガイドライン第3版』大阪府商工連合会(2014年)11頁より修正引用

この二つの内、トップの山本五十六は「米空母の撃滅」こそがこの作戦の本来の目的であり、「ミッドウェー島攻略」は、むしろその米空母を誘出するための手段と位置付けていた。ところがそのトップの立てた基本戦略を受けて実行戦略を実施すべき立場の南雲は逆に「ミッドウェー島攻略」を目的とし、「万が一」米空母が出現すればこれを目的達成の障害として打ち払えばよいという程度に捉えていた。つまりトップと現場のリーダーの間に作戦目的の認識の「ねじれ」が生じていたのである。

何故、両者の間にこのような倒錯が生じていたのか。その原因はトップが2つの作戦目的の間の「優先順位付け」をはっきりと明示していなかったところにある。

第2段階 優先事業の構成業務の洗い出しと、その業務の停止による影響度を分析する

では、守るべき事業は山本五十六の考えに従い「米空母の撃滅」であるとして、それを構成する「業務」にはどのようなものがあるか？ また、原因が何であれ「結果」として、その業務が停止した場合、どのような影響を受けるかということをここで分析する。

それに当たっては、戦略策定で使われるバリューチェーン（図1）を用いた。

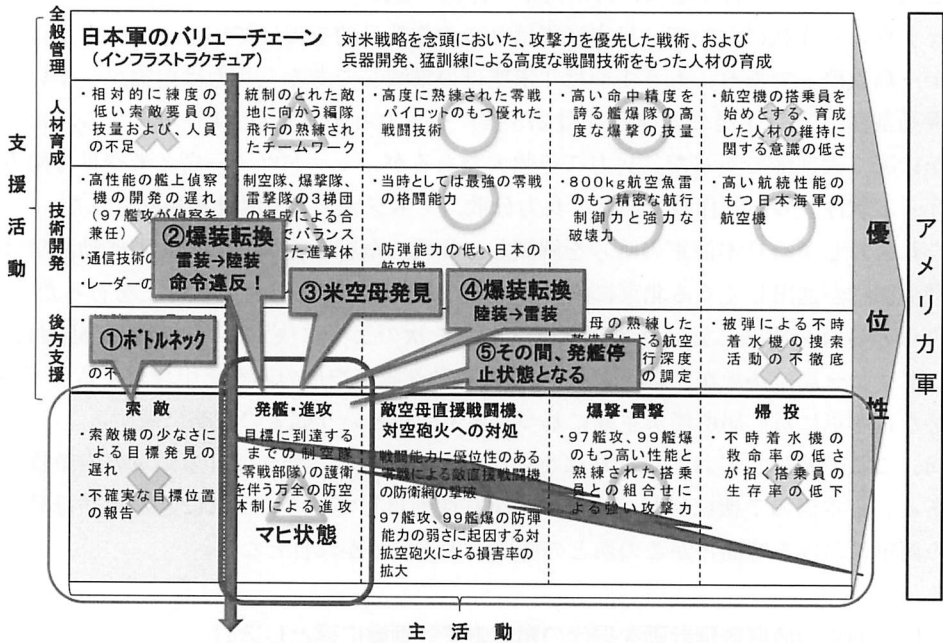


図1 日本軍のバリューチェーン（インフラストラクチャ）

優先して守るべき事業を「敵空母撃滅」とした場合、それを構成する業務を、バリューチェーンの主活動として挙げた「索敵」、「発艦・進攻」、「敵空母直援戦闘機、対空砲火への対処」、「爆撃・雷撃」、「掃投」の5つとした。つまり「敵を発見して→攻撃機を空母から発進させ攻撃にむかわせて→応戦してくる敵空母の護衛を振り払い→攻撃機が敵空母に肉薄して爆弾や魚雷を命中させて→帰還してくる攻撃機を空母に収容する」という一連の流れがもたらす「米空母撃滅というに事業に向けた価値の連鎖」である。

この「敵空母撃滅」という事業を構成する5つの業務のなかで、特に「発艦・進攻」という業務に着目し、この業務が停止した場合の影響を分析してみる。すると「発艦・進攻」の停止はその後続く攻撃の連鎖を断ち切り、日本軍の強みの源泉である一連の攻撃活動を停止させてしまうことが判る。

### 第3段階 優先事業におけるリスクアセスメントを行う

ここでは「発艦・進攻」の業務が停止するという「結果」をもたらす「原因」を想定し、それによる影響の評価を行うが、まさに、その「発艦・進攻」という業務が停止した場合の影響を評価する上で「恰好のケーススタディー」となる戦いが、ミッドウェー海戦の、つい2ヶ月前にあった。それが「インド洋海戦」のケースである。

この海戦で日本海軍は、「空母戦における兵装転換（雷装→陸装→雷装）による無防備状態の危険性」について又とない貴重な教訓を得る。このインド洋海戦の教訓から、突然の米空母（脅威）の出現に対して次のような評価が得られたはずである。

- ①脅威の発生・・・母艦機が陸装の状態の時に突然、敵空母が出現する。
- ②重要業務の停止・・・敵空母攻撃に向けて攻撃機の雷装への兵装転換を余儀なくされ、その間「発艦・進攻」作業が停止する。
- ③重要業務停止に伴う影響・・・「発艦・進攻」が停止している間に敵の侵攻を許し、敵機の先制攻撃を許すことになる。

### 第4段階 影響の評価に基づき対策を検討し、プランを立てる

この評価に基づき、山本五十六が立てたと思われる危機管理のプランを、「SWOT分析」とおして推定してみる。

“弱み(weakness)”としての「作戦目的の二重性(ミッドウェー島攻略と米空母撃滅)がもたらす作戦展開の二元化」と“脅威(Threat)”としての「出現するかも知れない米空母の存在」を分断するための手段として、「米空母の出現に備えて常に第1機動部隊の航空兵力の半数は雷装を維持」という対応策を立案した。

### 第5段階 事業継続計画書（BCP）として文書化する

事業継続計画における取り決めは計画書の中に必ず“文書”により明示されていなければならない。山本五十六はミッドウェー作戦全体の命令書を発行するが、何故か「米空母の出現に備えて常に第1機動部隊の航空兵力の半数は雷装を維持」に関しては明文化することなく、“口頭のための指示”にとどめた。

### 第6段階 事業継続計画書（BCP）に基づく演習と見直しを行う

戦いに臨むにあたり、日本海軍は作戦計画に基づき図上演習を行った。図上演習はBCPにおける位置付けとしては机上演習に当たるものである。

敵味方に分かれて海図の上で作戦計画に沿って軍艦や飛行機のコマを動かし、会敵するごとにサイコロの目の持つランダム性により思惟性を排除して勝敗を決めていく、言うならば「海戦シミュレーション」である。目的は作戦の達成可能性の判断と、作戦展開上の問題発見、課題の洗い出し、およびその解決策の検討である。

しかしその進行においてサイコロの目による勝敗はしばしば統裁官の恣意的な指示により覆され、日本軍に有利な「最初から勝利の結論ありき」の演習が繰り返された。

#### 4. 以上の危機管理は日本海軍にどのような結末をもたらしたか？

これまで検証してきた日本海軍の危機管理は、実戦にいかん作用しどのような結果をもたらしたかを見ていくことにする。それには日本軍のバリューチェーン〔前頁図1〕を使い、第1機動部隊が辿った戦闘経過を元に説明する。

①僅か7機の索敵機は米空母の影を未だに捉えられずにいた。南雲は既にこの時点で米空母はこの海域に進出していないと判断していた。②そのため南雲は「攻撃隊の半数は雷装にて控置」という当初の命令に反し、ミッドウェー島爆撃に向けて「陸装への兵装転換」を下令した。明文化されていない山本五十六の命令は簡単に破られてしまった。③しかし突然、索敵機より米空母発見の報告が入る。④予期せぬ米空母の出現（脅威の発生）により、南雲は再度の爆装転換（陸装→雷装）を命じた。⑤爆装転換の間、発艦作業が停止状態となり「発艦・進攻」の業務はマヒ状態となる。そのため以降の業務に繋がる価値連鎖が途絶え、日本の攻撃行動は中断する。

その隙に米空母を発進した急降下爆撃機隊は着実に第1機動部隊に近づきつつあった。ようやく日本空母の飛行甲板に燃料を満タンにして爆装を施した攻撃隊が整列した時、まさにそのタイミングで日本空母に米急降下爆撃機の爆弾が降り注いだ。飛行甲板で飛行機が誘爆を繰り返し瞬く間に3隻の空母が炎に包まれた。「インド洋海戦」の教訓はついに生かされなかった。

アメリカに先制攻撃を許した南雲の第1機動部隊は一挙に3隻の空母を失い、ミッドウェー海戦の雌雄はここに決した。空母同士の戦いは先に相手を見つけて攻撃し、叩き潰した方が勝ちを納める。索敵力の弱さは日本の価値連鎖のボトルネックとなっていた。約100機に及ぶ索敵機による米側の早い段階での日本空母発見は、日本軍の価値連鎖の中の「索敵」と「発艦・進攻」の間にクサビを打ち込み〔図1〕、ものの見事に日本側の強みである攻撃力を無価値化してしまった。いくら日本軍が強い攻撃力を有していても敵を発見することが出来なければそれは何の価値もない。

#### 5. 事業影響度分析（BIA）の視点から見た空母運用の検証

〔図2〕はBCPで使われる事業影響度分析である。このツールを使って「南雲は発艦停止状態のリスクをどのように考えていたか」を検証してみることにする。

南雲は爆装転換作業にかかる時間の予測から「発艦停止の目標復旧時間」をAM 10:30と決めた。日本の整備兵は奮闘してAM 10:22には作業を終えた。しかし米爆撃機が日本空母に爆弾を浴びせたのが正にそのAM 10:22であった。本来は敵の来襲時間を予測し、それを元に「発艦停止の許容時間」を決めて、その時間の範囲内で「発艦停止の目標復旧時間」を設定すべきであった。また、BCPでいうところの「回復旧」という考え方もあった。全機の爆装転換が終了していても例えば7割の飛行機の爆装転換が出来た時点で発進するという手もあったはずである。

この「発艦停止（業務中断）状態の許容時間の見積もりの甘さ」の背景には当時の日本海軍を蝕んでいた傲慢が生んだ「リスク感性の鈍化」が見え隠れする。

|                | 発艦停止の許可復旧時間 | 発艦停止の目標復旧時間 | 実際の発艦までの所要時間 | 実際の米機来襲までの時間        | 必要とする設備 |        |     | 問題点                                                                                          |
|----------------|-------------|-------------|--------------|---------------------|---------|--------|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|                |             |             |              |                     | 飛行甲板    | エレベーター | 格納庫 |                                                                                              |
| 着艦準備           | ?           | AM10:30     | AM10:22      | AM10:22<br>一挙に3空母喪失 | ○       |        |     | ①帰還機の着艦・収容が優先されたため発艦が遅れる<br>②飛行甲板やエレベーター等の設備の使用が作業間で重複するため、作業効率が低下する<br>(飛行甲板上での爆装転換作業ができない) |
| 着艦作業           |             |             |              |                     | ○       |        |     |                                                                                              |
| 収容             |             |             |              |                     |         | ○      | ○   |                                                                                              |
| 発艦準備<br>爆装転換含む |             |             |              |                     | ○       | ○      | ○   |                                                                                              |
| 発艦作業           |             |             |              |                     | ○       |        |     |                                                                                              |

図2

6. 場あたりの対応がもたらす負の連鎖の検証

図上演習が「最初から勝利ありきの形骸化した演習となり、シナリオの想定に基づく対応策の検討が阻害された。日本海軍は「シナリオのない場あたりの対応」により、‘負の連鎖’を自ら呼び込んでしまった [図3]。

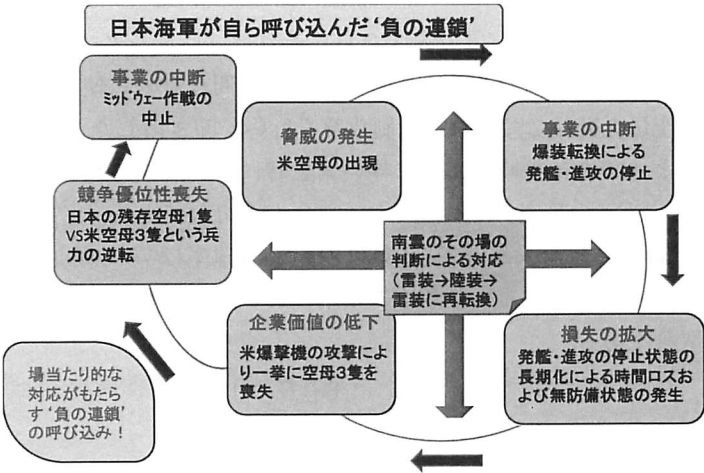


図3 南雲が自ら呼び込んだ負の連鎖

7. 米軍側の危機管理における評価

少し米軍の危機管理において評価できる点についても触れておく。 暗号解読により、自らの劣勢を認識していた米軍は命令書において「機動部隊およびミッドウェー島航空基地が一体となって南雲機動部隊の空母のみに集中攻撃を行う」とし、さらに「一時的にミッドウェー攻略を許しても已む無し」と付け加えた。つまり、守るべき事業はミッドウェー島の防衛ではなく日本空母、それも南雲の第1機動部隊の4隻の空母のみであ

る事を極めて明確にしていた（事業間の優先順位付けの明確化）。

また米太平洋艦隊司令長官ニミッツは「空母以外には手を出すな！」という合言葉を編み出し、それを全軍に流布することで司令官から水兵に至るまで作戦に対する共通認識の徹底を図った（ドメインコンセンサス）。

## 8. 「主観的確率」の罠

「索敵機から未だに敵空母発見の連絡がない」という状況だけで「敵空母は近くに存在しない」とする判断には論理的な飛躍がある。この蓋然性のない「敵空母不在」の判断の背景には他に何らかの意思が働いていたのではないだろうか？

実は南雲は当初から「当該海域に敵空母が存在する確率は極めて低い」と漏らしていたことが当時の関係者の証言からも明らかとなっている。

“敵空母は近くには「いない」と思うから「いない」”。連戦連勝に酔いしれる当時の連合艦隊の雰囲気の中で、南雲は楽観的で何ら客観的な根拠のない「主観的確率」の罠に陥っていたのである<sup>2)</sup>。

“地震はすぐには「来ない」と思うから「来ない」”。迫りくる大地震の脅威を根拠なく楽観視し、BCPの整備が遅々として進まない現代の特に中小企業の状況が重なって見えて仕方がない。

## 9. むすび

全体を見渡してこの戦いを一言で表すなら、それは「時間をめぐる戦争」であった。緊急時にどれだけタイムロスを少なくして限られた時間を有効に使ったか。空母同士の戦いは先に敵の空母を発見してこれに先制攻撃を行い、叩き潰した方が勝利を収める。

現代の企業にとっても、脅威の出現に伴い緊急時において限られた時間を有効に使うために、事前に「BCPの策定」を行っておくことが不可欠である。

南海トラフを震源とした大地震が30年以内起きる確率は70%程度といわれている。ミッドウェー海戦を教訓とし、より多くの企業において一刻も早くBCP策定がなされることを願う次第である。

（筆者は、中小企業診断士、企業危機管理士）

---

2) 上村修一『リスク、不確実性、そして想定外』日本経済新聞出版社（2012年）78頁より修正引用

# 特例有限会社制度に関わる法的リスク

城 戸 善 和

## 1. はじめに

会社法は合名会社・合資会社・合同会社・株式会社の4種類の会社のみを会社の種類として認めているが、社会には多くの有限会社が存在する。会社法が施行された平成18年5月1日にそれまでの有限会社は自動的に株式会社とされたが、名称は有限会社のままである。これらの会社は法文上「特例有限会社」と称されている。法は特例有限会社を通常の株式会社とは大きく異なる形に規定しており、例外的な存在として扱っている。また、会社法のテキストにおいてもごく簡単に触れているだけという場合がほとんどであり、特例有限会社に関わる研究も十分になされているとはいえない。

いわば会社制度における「付録」のような扱いということができる。しかし、会社数で考えれば付録のようなものではない。4種類の全会社約358万社の内、約半分を占める約162万社が特例有限会社であり、通常の株式会社約175万社とほぼ同数を占めている（神田秀樹『会社法（第18版）』弘文堂（2016年）7頁）。

すべての会社の約半分を占める特例有限会社が、法制度上の空白地帯に置かれているといえるのではないかと問題提起を行うのが本稿の目的である。

## 2. 小規模株式会社

平成2年の商法改正以前においては、株式会社の最低資本金制度がなかったため、極めて小規模な株式会社が多数存在していた。個人企業が税金対策などのために形だけの法人成りを行っていたことなどが原因とされた。しかし、株式会社はあくまでも大規模な企業であるという前提のもとに当時の商法は作られており、株式会社に対して複雑な規制が課せられていた。形だけの法人成りによって生まれた小規模な株式会社は複雑な規制を守ることが困難なため、商法の規定が無視されることが頻繁に起きていた。

その反省から平成2年の商法改正によって株式会社に最低資本金制度（1000万円）が作られ、株式会社は少なくとも1000万円の資本金をもつ規模のものとなった。しかし、その最低資本金制度が新規の企業設立の足枷になっているとの批判がなされ、会社法によって最低資本金制度は廃止された。さらに会社法は、以前の商法とは異なり、極めて小規模な株式会社を真正面から認めている。すなわち、資本金0円（出資金は1円以上）で1人だけでも株式会社を設立できるようになった（会社法以前の時代の商法のもとでは取締役3人と監査役1人が少なくとも必要であった）。

このような会社法のもとにおいては、通常の株式会社とは異なり特例有限会社に対して課せられる規制は簡略化されたものとなっている。したがって、特例有限会社が通常の株式会社のような法対応をしなくとも法を無視した形にはなりにくい。しかし、株式会社として必要な規制や会社経営に有効な手段まで排除されているのではないだろうか。



### 3. 特例有限会社が対象とならない法制度

通常の株式会社に適用されるが、特例有限会社には適用されない制度の中から、ここでは「会計参与」と「休眠会社のみなし解散」の2つの制度を取り上げる。

#### a. 会計参与

会計参与とは公認会計士や税理士などの会計の専門家が取締役や執行役と共同して計算書類の作成を行う制度である。会社内部に専門の財務担当部署を設置することが少ない小規模な会社においては、計算書類の内容を適正にし、その計算書類の対外的信用を高めるのに有効な制度である。会社法は会計参与の設置を強制してはいないが、任意に設置できる機関としている。しかし、特例有限会社にだけは設置を認めていない。特例有限会社に設置できる機関は株主総会以外には監査役だけである。特例有限会社にこそ有効な制度でありながら、特例有限会社は会計参与を導入することができない。

#### b. 休眠会社のみなし解散

12年間、1度も登記をしていない株式会社を休眠会社という。休眠会社は法定の手続の後、解散したものとみなされる。すでに事業活動を行っていないにもかかわらず登記簿上だけ会社が存在することを防ごうとするものである。しかし、特例有限会社についてはこの制度の適用はない。特例有限会社においてはこの制度を適用しなくとも弊害がないというわけではない。むしろ小規模な会社が多い特例有限会社にこそ必要な制度でありながら、特例有限会社は休眠会社のみなし解散の対象外とされているのである。

### 4. 問題の背景

会社法のもとにおいて、それまでの有限会社は強制的に株式会社に変更されたわけであるが、通常の株式会社と同じ規制を適用すれば、特例有限会社に極めて大きな負担を負わせることになる。有限会社から株式会社への変更が任意のものであれば、そのような負担を負わせても不合理ではないが、強制された変更であるため、そのような負担を負わせることは特例有限会社に酷なこととなる。それを避けるため特例有限会社を有限会社の時代とできるだけ同じ規制のもとに置こうとしており、その結果、前述のような問題が生まれたといえることができる。

### 5. むすび

有限会社を株式会社に統合することによって生み出された特例有限会社の制度には「無理」があり、その結果、特例有限会社を株式会社としての適切な法規制の外に置いてしまっているのではないかと思える。特例有限会社のような小規模な会社と上場会社のような大規模な会社は別の法規制のもとに置くべきではないだろうか。

(筆者は、熊本学園大学准教授、認定危機管理士)

# フォークボールを後逸できないリスクになぞらえて

山 田 秀 樹

## はじめに

現在のプロ野球では、ピッチャーの投げる球種に必ずといっていいほどフォークボールが含まれています。この球は落差の大きさをバッターを翻弄し、主として三振を奪う手段として多用されているように思います。このような縦（上下）の変化を利用した落差でホームベースの手前か、ベース手前の位置で落下し着地するものです。したがって、決してベース上のストライクゾーンを通過する球筋ではありません。しかし、カウントの状況やバッターの打ち気、狙い球などの条件からこの落差の大きい球に手が出て空振りになってしまうようです。

## 1. いわゆるワンマン経営状態のリスク

このフォークボール捕球を巡る論理に経営と重なる要素がありますのでそこを探ってみたいと思います。即ちピッチャーの投げるフォークボールについてはキャッチャーは後逸してはならないというものです。バウンドの悪い球が来ても、それこそキャッチャーの体の前に落とし、後に逸らさないということで体を張って止める技術でバッテリーの信頼関係を築いているとのことでした。あくまでもピッチャーのワイルドピッチではなくキャッチャーのパスボール、エラーとして記録されるのです。これは「丸投げ」として表面上の管理の状態であるいわゆるワンマン経営といわれる経営者とかぶるものがあります。

### （1）どのような方針を打ち出しても許容される

経営者の経歴が側近より長い場合は、部下に対してどのような方針を出しても許容される可能性が高く、この方針を最大もらさず受け止める必要があります。バッテリー関係での鉄則としての捕球が必要です。

### （2）指示待ちスタンスの常態化

受け止め側（側近）としては、サインを発することがないので、相手の顔色を見て、その指示を待つことが重要でかつ効率的となり、「おっしやるとおり」との対応が平常であり常態化します。

### （3）現場サイドの声は封印

業務の問題点のすべては現場から発せられるわけですが、現場の風通しは悪く、声を上げることをためらい、建設的意見も職場環境に埋没し中間層などで封印されることとなります。

## 2. 合議システムと職階制が機能しない

職場においての方針は、時として合議式であったり、各代表者の意見による決定会議により現場の問題などをくみ取った上で決定されます。

しかし、いわゆるワンマン的な会議の進行が図られると、システムとして表面的には

ごく民主的に動かしているものの、とうてい現場の苦悩を聞き効率化を図る職階制の運用とはなりません。

### (1) 職階制等の機能が低下

どの職場でも組織員一人ひとりが直接経営トップに物申すということはありません。どんなにいい意見であっても仕事としてはシステムに乗せて進めなければ運営の基礎が崩れてしまいます。

そこに立派な職階制があるわけですから、この活性化を図っていくことが大切です。職階制の機能は低下していますが、指示命令の後盾になるのはこの制度しかないのです。いたずらに虎の威を借る狐の存在であっては各級幹部の存在感はなくなってしまうでしょう。

### (2) 意思決定の組織システムの膠着

いわゆる重役会議などの最高位の意思決定機関（会議）の健全な運営こそ経営の真髄です。決定に至るプロセスを理解してこそ、それが組織内に伝わり組織の一体感につながっていくのです。

決して意見無し、問題なしの結論ありきの伝達会議運営とならないよう経営者自身が心しなければならぬところです。

### (3) 現場との隔離状態

現場を知ればものがいえなくなる。という論法はまさに経営者を特別扱い（視）することを望む理屈です。現場に足を下ろさないという気持ちの持ち方が「驕り高ぶる」存在を作り上げるのです。責任者の立場という経営の基本を欠落させたところに組織内結束は図れません。

現場の声が上がらないということは、途中で口を差し挟むことができないという環境を示唆しています。

## 3. 失敗に学ばない環境の定着

業務の計画を立てて、それを実行して、結（効）果が発生します。さらにその結果などを検討して次の計画に活かします。この計画→実行→検討→計画の順繰りで仕事を回していくこととされています。結果に対する反省検討がなければ失敗に対する改善もなく、失敗に学ばないという由々しき状況に慣れてしまっているということです。

### (1) リスクは日常の業務の中での兆しに見える

失敗や不都合に対して無関心もしくは隠蔽する体質が芽生える危険性が常にあります。あらゆる部分でリスクは序々に生じ、増幅していきます。組織内の規定が金科玉条のものであるとの存在であれば、法令遵守価値がそれを下回るとしても不思議ではないという現象が起きるのです。

### (2) 失敗が予想されるも警告なし

ある意味で現場の結束や仲間意識が高まると一時的には有益性があります。連携の良さが発揮されます。しかしその中心となるリーダーの意図に反することでの人間関係を崩したくないという妥協が潜在しています。これが職場のルールよりも法

令違反などを下位に置いてしまう結果となるのです。

### (3) 同じパターンの失敗が重なる

誰もが何とか措置が必要なのではという気付きはあっても、序々に感覚が麻痺して正しいことをどの基準に基づいて判断するのが分からなくなってしまうのです。

この兆しを読み取り風通しをよくすることが管理者に求められています。

## 4. プライドをどう総括するか

社会人として、少しでも社会に貢献したいという気持ちを全ての人は持っています。経営者の姿勢と、日頃の対応、発言といったことから各人のプライドを引き出していけるのではないのでしょうか。

### (1) 各人の帰属意識を結び付ける

組織としてやることは仕事を第一としての職場環境づくりで、その視点で士気を高め結束を強めるなど総合的にその具体策を進めていくことが必要です。

### (2) 目標設定を明確に「考え行動させる」

目標が明確でそれを理解していれば、道を迷うこともなく、仕事に集中できるのです。自らが考えて行動するところにレベルの高い仕事の効果が表れるのです。

目標が年間を通じて色々なものと結びついて良い効果を生み出すまでに至っていないことが多く、この点の体系化が必要と思われます。

### (3) 社会貢献の意識を高める

社会貢献の意識を高めるということは、自分の存在感が意識できるということです。卑近な言葉ですが「やる気」のあるところには成果が期待できます。

目先の目標のみに追われて中期・長期の施策を打てない管理体制は禁物です。社会の為、会社の為と大義名分を隠れ蓑に「自分の為」を実践している管理者ほど薄っぺらく見えるものはありません。

## 結びに

色々な事案は発生した時点を捉えて、その根源的対策を求められることがあります。その時の調査で浮かび上げる課題は意外にシンプルなものです。すなわち、聞き取り等を行う中で、発生した周辺の作業員などは、ほとんどがその原因、状況を知っていたというのです。異常に気づいていながら何の手当も行われてこなかったというものです。このことに大きな問題があると思います。社会への貢献、崇高な意識を持ち続けるということは、自分の職場での異常についての報告・進言などを勇気をもって行うことでもあるとの意識付けも重要です。

ともあれ、冒頭記載の野球のルールも時を経て重要部分が改正されてきました。三つのアウトで攻守交代、三つのストライクでバッターアウトなどもそう古くに決められたものではありません。いつの日か、例のフォークボールについてもベース上を通らない球の評価が変わるかも知れません。

そうなればワンマン経営者のいわゆる「丸投げのリスク」という俗語も使われなくなっているでしょう。

(筆者は元大阪府警、企業危機管理士)

# 未成年責任無能力者の監督義務者の賠償責任 —最高裁平成27年4月9日第一小法廷判決を中心として—

戸 出 正 夫

## 1. 問題の所在

### (1) 民法の規定

民法712条は「未成年者は、他人に損害を加えた場合において、自己の行為の責任を弁識するに足りる知能を備えていなかったときは、その行為について賠償の責任を負わない。」と規定し、責任無能力者の賠償責任を否定している。しかし、「その責任無能力者を監督する法定の義務を負う者は、その責任無能力者が第三者に加えた損害を賠償する責任を負う。」(民法714条1項本文)とされ、監督義務者が責任を免れるのは「監督義務者がその義務を怠らなかったとき、又はその義務を怠らなくても損害が生ずべきであったとき」に限られる(同項ただし書き)。

監督義務者が義務を怠らなかったとき、または、その義務を怠らなくても損害が生ずべきであったときの立証責任は監督義務者にあると考えられるので、その責任を逃れようとすれば、自らの監督義務懈怠が無かったことを証明しなければならない。しかし、ある事実がなかったとの証明は、事故が起きてしまっていることから、極めて困難である。したがって、監督義務懈怠が無かったことを証明することができなかった場合は、監督義務者に賠償責任が発生する。

この責任は過失責任と無過失責任の中間にあるため、講学上、中間責任とも呼ばれるが(「中間的責任」といわれることもある。)、立証の困難性を考えると、事実上の無過失責任といえなくはない(自賠法第3条も同様の構造であり中間責任であるが、一般に事実上の無過失責任と呼ばれている。)

### (2) 未成年責任無能力者とは

本来、未成年者の責任弁識能力には個人差があつてしかるべきである。そして、当該未成年者に責任を弁識する知能が備わっているか否かを判断することは容易なことではない。そこで、判例・学説が認める基準は未成年責任無能力者の年齢であつて、判例上、12歳以下(13歳未満)を責任無能力者と判断する 경우가ほとんどである。12歳を超え、13歳になると責任能力ありとする(例外はあるが極めて少ない。)。学説もおおむね判例の基準を是認している。

### (3) 以上から、12歳以下の少年が他人に損害を被むらせた場合には、その法定の監督義務者が責任を負うことになる。本件は11歳11か月の少年Aが蹴ったサッカーボールが道路に転がり出て、自動二輪車を運転していた被害者B(当時85歳)が転倒し骨折入院したが、入院中、誤嚥性肺炎で死亡した事件である。

損害賠償事件では事実の認定如何が結論に影響するので、次に事件の内容を詳しく見てみよう。

## 2. 事案の内容

### (1) 事件

最高裁が認定した本件の事実（最高裁は事実審理は行わないので、事実は高等裁判所の認定を最高裁が引用することになる。）は以下のとおりである。

平成 16 年 2 月 25 日午後 5 時 16 分頃、亡 B（当時 85 歳）は愛媛県 C 郡 D 町（現 F 市）の町立 E 小学校の校庭横の道路を自動二輪車を運転して進行中、その校庭から転がり出たサッカーボールを避けようとして転倒し負傷した。左脛骨及び左腓骨骨折の負傷で、事故の日から 491 日目の入院加療中、平成 17 年 7 月 10 日、誤嚥性肺炎により死亡した。

当時、この小学校は、放課後、児童らに対して校庭を開放しており、校庭南端近くには、ゴールネットが張られたサッカーゴールが設置されていた。本件ゴール後方約 10 メートルには高さ 1.3 メートルの門扉があり、その左右には校庭の南端に沿って 1.2 メートルのネット・フェンスが設置されていた。校庭の南側には幅 1.8 メートルの側溝を隔てて道路があり、門扉と道路との間には幅 3 メートルの橋が架けられていた。小学校の周囲には田畑も存在し、交通量は少なかった。

道路の南側には中学校があるため、この道路は小学校と中学校に挟まれている形である。直線で見通しの良い道路で、このあたりの幅員は 4.4 メートルであった。

少年 A（平成 4 年 3 月生、事故当時 11 歳 11 ヶ月）は、放課後、校庭でサッカーボールを用いてフリーキックの練習をしていたところ、このボールが南門の門扉を超えて橋の上に転がり出た。そして道路に達してしまった。折から進行してきた亡 B（大正 7 年 3 月生まれ、事故当時 85 歳）がボールを避けようとして、転倒負傷し、491 日後に死亡するに至ったものである。そこで、亡 B の相続人  $X_{1-5}$  は A の親権者  $Y_{1-2}$  に民法 709 条ないし 714 条に基づき損害賠償を訴求したのである。

### (2) 第 1 審判決（請求認容）

大阪地裁平成 23 年 6 月 27 日判決（最高裁判所民事判例集〈以下「民集」と略称する〉第 69 巻第 3 号 464 頁）は少年 A が蹴ったボールが道路にまで転がり出たことについては A に過失がある（戸出注。責任無能力者に過失の有無を問うことは理論上、出来ないはずであるが。）とし、A は責任無能力者であると認定し、したがって、両親である  $Y_{1-2}$  に民法 714 条 1 項に基づく責任が発生するとして X らの請求を認容した。なお、判決は事故と亡 B 死亡との間に相当因果関係が存在するとしたが、6 割の素因減額を認めて、総額 14,999,549 円の賠償を命じている。

### (3) 原審（第 2 審＝控訴審）判決（変更、一部棄却）

大阪高裁平成 24 年 4 月 17 日判決（民集 69 巻第 3 号 488 頁）は第 1 審判決をおおむね維持した上で、Y らの監督義務違反の不存在の主張、および予見可能性がないとの主張を退け、Y らの監督義務違反を認め、事故と誤嚥性肺炎による死亡との因果関係については、亡 B が「本件事故による突然の入院と骨折治療の遷延による入院の長期化が亡 B の認知症の発症、増悪をもたらし、同時に脳機能の全般的な低下を招き、

そのことが関与して仮性球麻痺が発現したと推認するのが相当である。

そうすると、本件事故と亡Bの仮性球麻痺の発現との間には因果関係を認めることができるから、仮性球麻痺から生じた誤嚥性肺炎と死亡についても本事故との間に因果関係を認めることができる。」と判示した。そのうえで、損害額については、亡Bにも過失が認められるとして3割の過失相殺を認め、さらに素因ないし疾患を斟酌して5割を減額、合計65パーセント〔 $1 - (1 - 0.3) \times (1 - 0.5) = 0.65$ 〕の減額を認め、 $X_1$ については亡Bの逸失利益に相当する部分から $X_1$ の受領した恩給（扶助料）を控除して、総計11,843,356円の賠償を認容した。

そこでYらは上告受理申立てを行ったが、監督義務違反に関する部分のみが受理された。したがって、上告審では事故と死亡の因果関係などは審理の対象とはなっていない。

### 3. 判決要旨（破棄自判）（請求棄却）

「責任を弁識する能力のない未成年者が蹴ったサッカーボールが校庭から道路に転がり出て、これを避けようとした自動二輪車の運転者が転倒して負傷し、その後死亡した場合において、次の（1）～（3）など判示の事情の下では、当該未成年者の親権者は、民法714条1項の監督義務者としての義務を怠らなかったというべきである。

- （1）上記未成年者は、放課後、児童らのために解放されていた小学校の校庭において、使用可能な状態で設置されていたサッカーゴールに向けてフリーキックの練習をしていたのであり、殊更に道路に向けてボールを蹴ったなどの事情もうかがわれない。
- （2）上記サッカーゴールに向けてボールを蹴ったとしても、ボールが道路上に出ることが常態であったものとはみられない。
- （3）上記未成年者の親権者である父母は、危険な行為に及ばないよう日頃から通常のしつけをしており、上記未成年者の本件における行為について具体的に予見可能であったなどの特別な事情があったこともうかがわれない。」（以上、民集69巻3号455－456頁の判決要旨）

以上の民集掲載の判決要旨のように、本判決は、本件ゴールに向けてボールを蹴れば、道路に転がり出る可能性があり、第三者との関係では危険性を有する行為であったといえるが、Aは友人と共に放課後、解放された校庭でフリーキックの練習をしていたものであり、「このようなAの行為自体は、本件ゴールの後方に本件道路があることを考慮に入れても、本件校庭の日常的な使用方法として通常の行為である。」また、ネットも張られているし、道路との距離もあるので、「ボールが本件道路上に出ることが常態であったものとは見られない。」「Aが、殊更に本件道路に向けてボールを蹴ったなどの事情もうかがわれない。」「本件ゴールに向けたフリーキックの練習は、上記各事実に照らすと、通常は人身に危険が及ぶような行為であるとはいえない。」「通常は人身に危険が及ぶものとは見られない行為によってたまたま人身に損害を被らせた場合は、当該行為について具体的に予見可能であるなど特別な事情が認められない限り、子に対する監督義務を尽くしていなかったとすべきではない。」「Aの父母である上告人らは、危険な行為に及ばないよう日頃からAに通常のしつけをしていたという」のであるから、「民

法 714 条 1 項の監督義務者としての義務を怠らなかったというべきである。」(傍線筆者)と説示した。

#### 4. 新聞報道

以上の判決に対して、マスコミは最高裁が親の責任を軽減した判断を示したと一斉に報道した。翌 4 月 10 日(金)の新聞朝刊の見出しを羅列してみる。

##### (1) 朝日新聞 1 面

子供の行為が原因で事故      親の賠償責任を限定      最高裁判決  
同      2 面  
「親に責任」どこまで      校庭でボール「悪いことなのか」  
両親、拭えなかった疑問  
認知症高齢者が徘徊 列車事故      他の賠償訴訟に影響か  
年数千円負担保険で備え

##### (2) 毎日新聞 1 面

偶然の事故親責任なし      最高裁判決 監督義務に限定  
同      27 面  
監督義務訴訟      責任限定の流れを作る      個別事情を重視へ

##### (3) 読売新聞 1 面

子供原因の事故      偶然の損害 親は免責  
「通常危険ない行為」 最高裁、初判断 (判決の要旨を掲載)  
同      3 面  
過大な監督責任 否定 子供原因の事故 最高裁判決  
司法の流れ変える 認知症事例に影響も  
被害回復 保険で備え 「補償範囲 日頃から関心を」  
同 35 面  
子供が原因 高齢者転倒      親の責任どこまで 9 日最高裁判決  
外でボール遊びできぬ      ■被害者救済に不安

#### 5. 本判決の検討(結論に賛成)

新聞報道を見ると、本判決は社会的に大きな波紋を呼んだものといえる。しかし、本判決に対する各紙の報道は、いくつかの問題があるように思われる。

最高裁判決が言わんとしたことは、本件事故は民法 714 条 1 項ただし書きにいう監督義務者の監督義務懈怠に当たらないと判断した点にある。それゆえに、Y ら親権者に賠償責任は発生せず、生じた損害は被害者の負担となった。

事故と誤嚥性肺炎による死亡との因果関係や亡 B の被った損害額について、最高裁は



どのように判断するか学問的興味のあるところであったが、該問題に触れる必要がなくなってしまう、判断を示さなかった（この点は上告受理しなかった。）。

ただ、本件の監督義務者について監督義務懈怠がないことの判断に当たって、通常は人身に危険が及ぶとは見られない行為によって、たまたま事故が発生したときには、具体的に予見可能であるなど特別な事情の認められない限り、子に対する監督義務を尽くしていなかったというべきでないと判断基準を示した点は注目に値する。

民法 709 条は一般の不法行為を規定しており、故意・過失を不法行為成立要件の一つにしている。したがって、過失が認められなければ、賠償責任は発生しない。しかし、成人の過失の認められない行為と同様のことを未成年責任無能力者が行い、第三者に損害が発生すれば、その監督義務者に義務懈怠が無かったことの立証が出来なかったときは賠償責任が発生する。このような結果となるが、過失責任主義の下にある不法行為のあり方としては是認されてきた。

今回の最高裁判決は、「通常は人身に危険が及ぶものとは見られない行為によってたまたま人身に損害を生じさせたときは、当該行為について具体的に予見可能であるなど特別な事情が認められない限り、子に対する監督義務を尽くしていなかったとすべきでない。」（民集 69 卷 3 号 459 頁）と説示し、裁判実務上の判断について、一歩踏み込んだ形となった。この点は、一つの具体的判断基準を説示したものと評価できる。

そもそも民法 714 条に関する最高裁判決は極めて少なく、最高裁平成 7 年 1 月 24 日判決（民集 49 卷 1 号 25 頁）が耳目を驚かせたくらいである。この事件は子供の失火事件で親の責任が問われた事件であるが、最高裁は 714 条に失火責任法をはめ込み、監督責任の懈怠を重過失による懈怠と解して、監督者責任を緩和した事件である（戸出・白鷗法学第 9 号 333 頁）。それ以後は、本条に関する最高裁判決は見当たらないので、本件が特に目新しい判断として注目されるのも理解できる。

また、本件は、法適用上の問題と解すべきであり、法解釈上の問題ではない。このような事件に対する法の当てはめであって、事例判決とみるべきであろう。もし、法解釈の結果導き出された結論だとすれば、法解釈の修正となり、なるほど新判例といえる。

もし法解釈の修正であるなら、大法廷でなされなければならない。本件判決は第一小法廷判決である。ただ、前述したように、民法 714 条の最高裁判例が失火事件以外見当たらないことから、同条 1 項の事例判断として、新判断というのは差し支えない。このように、本判決が事例判決であるために、毎日新聞 27 面の見出しのように「責任限定の流れを作る」、また読売新聞 3 面の見出しのように「司法の流れを変える」ことに当たるといえるのかについては大いに疑問と筆者は考える。

次に、なぜ原告 X の代理人は町立 E 小学校（現 F 市立）の営造物責任（国家賠償法 2 条）を訴求しなかったのか。校庭のフェンスが 1.2 メートルと低く、これではサッカーは言うに及ばず、野球などの球技の練習や試合の場合、使用球が校庭外にこぼれ出る危険は免れまい。ここに営造物責任を問い得るポイントがある。上告審では、F 市が上告人 Y らの補助参加人になっている。F 市が営造物責任を問われる可能性を危惧したからでは

ないか。原告XがなぜF市を被告として賠償を訴求しなかったのか。これだけの少ない材料から見ると不可解である。あるいは、X側にYらにのみ賠償を求めたい理由でもあったのだろうか。

第3に、亡Bの直接の死亡原因は誤嚥性肺炎である。相当因果関係の存在が議論される範囲にある。最高裁では上告受理されなかったが、原審の判断はこれで良かったのか。疑問が残る事件であった。新聞では大いに注目された事件であったが、現在までのところ、法学者の論稿は1件しか見当たらない（大澤一平氏・判例評論687号2頁（判例時報2286号148頁））。

本件判決は原審を破棄し、自判した。しかし、因果関係の問題をはじめ他にも問題がある様に思えるので、原審へ差戻す（破棄差戻）のが相当ではなかったか。

最後に、筆者は本件事故と死亡との間の因果関係の存在は認めるが、その相当性については疑問があると考え。相当因果関係ないし法的因果関係は認めがたいのではないか。Yらの賠償責任を否定した結論には賛成できるが、理論づけについては直ちに賛成できないのである。

この事件のように、未成年責任無能力者の惹起した賠償事件で、監督義務者の賠償責任を認める場合の賠償リスクは、上記、朝日新聞や読売新聞の見出しにある通り、保険に転嫁できる。このリスクを担保する保険は個人賠償責任保険である。この保険は独立の保険であり、朝日新聞によると保険料も年数千円とのこと。近時、各種財産保険にも個人賠償特約として付帯されていることが多いので、かなり普及していると思われる。各種保険に付帯された場合でも、保険金額（填補金制限額）は数千万円と高額であり、この危険についてはリスクトランスファーが可能であると指摘しておきたい。

（筆者は、元白鷗大学法科大学院）

# 水循環リスク対応策に関する考察

津 田 文 男

## 1. 我が国における水資源政策上の課題<sup>2)</sup>

水資源政策の主要な課題を以下に示す。

### 1.1 水量と水質の一体的マネジメントが必要

- 1) 我が国の水資源行政はこれまで、安定的な水量確保を中心に進められ、水質については衛生面と水域環境面を中心に施策がとられてきたが、水資源は本来的には、量と質の両方が不可欠である。また湖沼・貯水池、河川等の水質改善をより効果的・効率的に進めるためには、関係行政機関が適切な連携をとって、一体となった取組が必要である。
- 2) 水道水源には、有害物質等の混入により、健康・生命に対するリスクが内在している可能性があり、安全・安心の水資源確保の観点から対応策の充実が求められる。
- 3) 水道水の安全性の確保、河川の正常流量の確保等の観点を踏まえ、水循環システム全体として、安全でおいしい水を確保するための方策について関係行政機関との連携のもと、取排水システムのあり方等の検討が必要である。

### 1.2 豊かな水環境への配慮が必要

- 1) 生物の生存基盤である水環境への配慮や人と水との関わりの回復が、十分になされていない面がある。そのため通常時の河川流量減少、水質汚濁の進行、生態系への悪影響等、水循環系における様々な問題が顕在化している。健全な水循環システムの構築のために豊かな水環境への配慮が不可欠となっている。

### 1.3 緊急時の水供給機能低下への対応が必要

- 1) 大規模な地震時には、施設損壊に伴い水供給機能が低下する。特に、高齢者・障害者等の生活や経済活動等への影響が懸念される。
- 2) 水資源施設及び水供給施設の老朽化に伴う施設故障による水供給機能低下が懸念される。
- 3) テロ等による施設損壊、有害物質の投入等による水供給機能低下も懸念され、大規模な渇水時も含め、これらの緊急時リスクへの対応が不可欠となっている。

### 1.4 気候変動による新たなリスク対応が必要

- 1) 気候変動の影響により、極端な少雨現象が発生し、渇水の頻発や深刻化を招き、これまで以上に利水の際の安全性が低下する可能性がある。
- 2) 加えて、水質の悪化、地下水の塩水化による利水障害発生頻度の高まりが懸念される。水供給機能低下等、国民生活や経済活動に大きな影響を及ぼすおそれがある。

## 2. 水の特異な性質

### 2.1 プラスの特徴

- ①「比熱が大きい（熱しにくく冷めにくい）」

：例えば寒流・暖流の影響を考えると海辺は気温の変動が少ない（要するに夏涼しく、冬暖かい）等。

②「1気圧のもとで、0℃から100℃の温度範囲で存在する」

：比較的溫度變化の少ない海水が地球の約4/5を占めており、地球全体の平均気温を約7℃に保っている。

③「多くの物質を溶かすことができる」

：常温で液体の状態を保ち、かつどのような形状の容器にも収まることができる。

④「表面張力が他の液体より大きい」

：人体の組織の末端まで血液やリンパ液を運ぶことができ、各臓器・細胞に酸素や栄養分を送り届けることで、生命を維持できる。

⑤「沸点は他の水素化合物と比較して高く、気化熱も大きい」

：気化熱が大きいので、ほとんどの動物は発汗により体温の上昇を抑えることができる。

## 2.2 マイナスの特徴

①形は自在に変形し、非圧縮性で比重も大きい

：例えば自然災害の洪水となった場合、どんな細部にでも水は侵入することができ、しかも破壊力が大きく津波も広範囲に影響する。

②「浸透力が大きい」

：大雨が地中に侵入し、地盤を弱めて大量の土石流やがけ崩れを誘発し、家屋崩壊等の甚大な被害をもたらす。

③「ほとんどの物質を溶かして、移動しやすい」

：汚物等による河川の汚染が発生しやすい。

## 3. グローバル的な水資源の実態

地球規模での「水資源」の実状から、我々の認識以上に深刻な状態であることを知り、あらためて「水循環」リスクの影響度の大きさを的確に認識する必要がある。水資源の実状を以下に示す。

- 1) 水量は安定している。地球誕生から約40億年、地球の全水量は約14億キロ立方メートルである。
- 2) 水量が一定にもかかわらず、世界の人口は増加が続いている。2000年では約5億人（全人口60億）、2050年には約40億人（全人口約95億と予測）が水不足に陥るとの推測もある。
- 3) 水は地球上の自然の営みにより絶えず循環している。その循環により、質と量を保ってきたが、人間の経済活動等により、有害物質の混入等、汚染が進みバランスを崩しつつある。
- 4) 日本の場合、降雨量が多いが、大半（約80%）が河川に放流され、人口一人当たりの保水量は米国の約1/3であり世界的に見ても少ない。
- 5) 使用可能な淡水は地下水も含め0.001%。そして普段使用される河川の量は0.0001%

に過ぎない。水資源の大半は海水で約 97%、水が約 2%、地下水等の淡水は約 0.7% である。(図 1 参照)

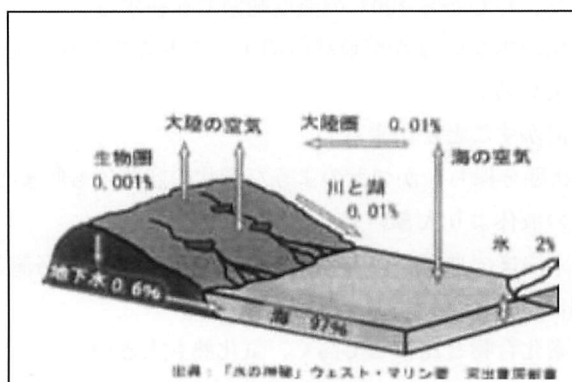


図 1 水資源の状況<sup>1)</sup>

#### 4. 水循環リスクの実態<sup>3)</sup>

“水循環リスク顕在化における要因分析”について「家庭」「企業」「地域」「国家(日本)」「世界」などに分けて要因分析を行い(表 1 参照)その分析によって「枯渇」、「汚染」、「疫病」、「洪水」、「寡占」及び「紛争」等の観点から水循環リスクの実態を以下に示す。

##### (1) 「枯渇」

- ① 日本では、イ) 森の荒廃や減反政策による水田の減少で、自然の保水力が大幅に低下している。ロ) 雨水の有効利用も十分ではなく、地下水の保有量も減少傾向(外資系企業の水ビジネスとして地下水が大量に汲み上げられている)にある。
- ② 海外では、イ) 人口増加に伴う食糧需要増で大量の水を使用、とりわけ農作物には地下水が使用されており、すさまじい速度で消費が進み、枯渇地域が増え、砂漠化が進んでいる。

##### (2) 「汚染」

- ① 日本では、イ) 昔の工業・農業排水による汚染は大幅に改善されたが、生活排水が河川を汚染している。ロ) 都市での路上汚物、排気ガスが下水に流入し、オーバーフローしたものが河川に流出している。ハ) 隣国からの酸性雨が土壤に浸透し、長期的には地下水の汚れになっている。
- ② 海外では、イ) 発展途上国では工業・農業・生活排水すべてが汚染の程度に差はあるが汚染が拡大しており、水道普及率の低さもあり、衛生面で影響は甚大である。ロ) 生産作物も土壤汚染により汚染され健康への影響も懸念されている。

##### (3) 「疫病」

- ① 日本では、イ) 過去においては、イタイイタイ病、水俣病など公害病が発生したが、今日においては水に起因した新たな悲惨な疫病は見られない。しかし輸入大国の日本では、海外からの新型ウイルスに汚染された輸入品により感染する潜在的リスクは大きい。

- ② 海外では、イ) 垂れ流しで汚染された、管理されていない水しか使えない貧困層が増加し、疫病を蔓延させている。

(4) 「洪水」

- ① 日本では、イ) 河川の上流域では森林の荒廃により山崩れなどが多発している。ロ) 下流では都市化による水田の減少、建物、道路などコンクリート、アスファルト面の増加で自然の保水力が低下し、さらに埋め立てによる流域の変更、排水経路の不備、計画性のない乱開発の宅地など、弱点の箇所から流出、冠水被害を大きくしている。
- ② 海外では、イ) 農業国が工業国に移行する過程で、農業用地の減少、企業や施設の増加、都市計画での人口流入などが顕著に起こり、水の利用内容、備蓄、排水システムが変わり、地域的な保水、流域の変化などのトラブルが生じている。ロ) 近年、異常気象による豪雨（短時間強雨）が原因の洪水が世界的に頻発してきている。

(5) 「寡占」

- ① 日本では、イ) 日本も最近一部の地域の水道事業で民営化がすすみ、地方行政とは無関係の水メジャーが侵攻してきている。
- ② 海外では、イ) 一部の水メジャーが民営化の名のもとに水の寡占化を企んでいる。ロ) 中国等、大国が河川の上流をコントロールしようとしている。チベット高原は多くの国際河川の源流であり、ここを中国は抑えるべく躍起になっている。

(6) 「紛争」

- ① 日本では、イ) 昔から稲作を中心に水の利権争いとして水に関わる紛争は絶えない。
- ② 海外では、イ) 人口増加が著しい地域での水不足は深刻で、各地域で国際紛争が頻発している。ロ) 水施設がテロの標的になる可能性が十分にある。ハ) 「水」が石油同様戦略物資となっていており、外交カードに使われようとしている。

- (7) 日本における「バーチャル・ウォーター依存過多」のリスクとして、前述した海外の種々のリスクが輸入大国である日本に直接的に影響してきている。

| 家庭   | 給湯                     | 汚染                | 疫病           | 洪水         | 寡占             | 紛争               |
|------|------------------------|-------------------|--------------|------------|----------------|------------------|
| 生命活動 | 増加する水利用量（風呂、トイレ、洗濯）、食料 | 水道、地下水の利用         | 水道、井戸水、食料の利用 | 災害の水、土砂の流入 | 安全、安心な水を求める    | 水道、地下水が不足または汚染被害 |
|      | 排水、廃液に無関心              | 排水、廃液に無関心         | 排水、廃液に無関心    | 防水災        | ペットボトルなどの廃棄物増加 | 自らは対応できない        |
| 経済活動 | 金を払えばいくらでも買える、使える      | 金を払えばいくらでも買える、使える |              | 防水災への投入    | 高価でも水購入、ブランド志向 | 金を出しても得になる       |
|      | 排水                     | 無駄と思える出費（排水、廃液処理） |              | 立地         | ペットボトルなどの廃棄物増加 |                  |
| 政治活動 | 節水                     |                   | 衛生意識         | 防水災への関心    |                | 国情、要求            |
|      | 排水                     |                   |              |            |                |                  |
| 宗教活動 | —                      | —                 | お守り          | お守り        | —              | —                |
|      |                        |                   |              |            |                |                  |
| 文化活動 | 増加する水利用量（スポーツ、遊園）、食料   | 水道、地下水の利用         | 水道、井戸水、食料の利用 | 災害の水流入     | ブランド志向         | 生命活動に必要な水に回す     |
|      | 排水、廃液                  | 排水、               | 排水、廃液        |            |                |                  |

表 1 水循環リスク顕在化の要因分析例（家庭）

- イ) 輸出国が水不足に陥れば、作物の減産となり、コスト上昇だけでなく供給力不足をもたらす可能性がある。
- ロ) 全世界同時にバーチャル・ウォーター依存の事態が生じた場合、「代替案」も効果なく、供給が一挙に途絶えるリスクを持っている。

## 5. 水循環リスクに対応するための主要な対応策の提言

### 5.1 「水循環リスク」への具体的対応策

#### (1) 個人としてできることとして以下の主要な対応策が考えられる。

- ① 生活排水の見直し（炊事・洗濯等）を行う。具体的には大元の汚染を減少させることで下流での無駄を大幅減少できる。（生活排水汚染は、それを浄化させるための膨大な量の水を必要とする。）
- ② 風呂水の再利用、雨水の有効活用を行う。具体的には常に上水を使用しなくても適材適所で利用し、有効活用する。
- ③ 日ごろから節水を実践する。阪神淡路大震災後の「節水」で実績があり有効である。
- ④ ライフスタイルの見直しを行う。具体的には、グルメ志向だけでなく、バーチャル・ウォーターを認識し、「地産地消」の普及に努めることによりフード・マイレージも同時に低減でき、環境リスクにも配慮する。
- ⑤ ペットボトルの水の購入については嗜好も大事だが、資源・環境の面で安易な購入を控える。

#### (2) 企業・組織としてできることとして以下の主要な対応策が考えられる。

- ① 阪神淡路大震災後の「節水」実績から企業の貢献は大きかった。したがって企業の率先垂範が個人の「節水」行動にも繋がるので企業として節水を実践することは有効。
- ② 「節水型機器」の技術開発を促進する。トイレや洗濯機等で進んでいる節水型機器の開発・普及を促進する。具体的には生活用水でもっとも水を使用する水洗トイレの水使用量が「節水型」技術の向上で、過去 30 年間のうちに、使用量が約 60% まで節水できるに至った。
- ③ 企業・組織の施設に雨水施設の併設を義務化し、「雨水利用施設」を設置する。
- ④ 水リスクを念頭においた貿易を展開し、バーチャル・ウォーターを考慮した貿易促進を図る。

#### (3) 地方行政としてできることとして以下の主要な対応策が考えられる。

- ① 水道水漏洩対策の実施を継続することで、ムダな流出を低減し費用削減に繋げ、水道事業の効率化を促進する。
- ② 学校教育で「水の使われ方」を学習させることにより、子供の時から「水の大切さ」を認識させ、広く世界の水事情を学習することで、他国のことも配慮できる国際人を育成する。
- ③ 公共性のある建造物中心に、雨水利用施設の設置義務化を促進し、雨水の有効利用を図る。

(4) 国家（日本）としてできることとして以下の主要な対応策が考えられる。

- ① 保水力を増加（強化）し、水災害の防止に貢献できる森林整備を促進する。
- ② 水田の拡大、休耕田の有効活用で保水力を強化し、食糧自給率上昇を目指し、稲作の普及を図り、食生活の見直し改善を促進する。
- ③ 外国資本から「水資源」の乱獲を守るための法整備を行い特に地下水の所有権について問題を生じさせないようにする。

## 6. おわりに

気候変動に伴う水資源リスクを含め、水資源に係る課題に対応するためには、水資源開発から健全な水循環システム構築まで水資源を有効に活用する総合的な水資源マネジメントが必要な状況が到来している。そのような状況にあって、人類にとって最もありふれた基本物質である「水」について、その特異性を明らかにすることにより、その重要性を再認識することができた。良質の水資源を確保するため様々なリスクが顕在化していることを明らかにし、“個人ができること”、“企業・組織ができること”“地方行政ができること”及び“国家としてできること”等を中心に水循環リスクの対応策を取る必要性を明確にした。これらの必要性を踏まえて主要な具体的対応策について考察したものである。

（筆者は、津田技術士・安全コンサルタント事務所代表）

## 引用文献

- 1) ウェスト・マリン著、戸田裕之訳『水の神秘』河出書房新書 2006

## 参考文献

- 2) 「気候変動によるリスクを踏まえた総合的水資源マネジメント」について 国交省 平成 20 年 5 月
- 3) 宇野健一、板倉範幸共著『水環境リスクの研究を通したアセスメントの構造化』 2013 年 3 月
- 4) 「水安全計画策定ガイドライン」厚労省平成 20 年 5 月
- 5) 『水循環システムのしくみ』 伊藤雅喜編著 2013 年 5 月
- 6) 津田文男「リスクマネジメント活動の実践」日刊工業新聞 2012 年 8 月 14 日



# 地域金融機関における不動産業向け融資の現状と課題

石 川 清 英

## 1. はじめに

国内銀行の2015年12月末の不動産融資は約65兆円、融資金全体に占める構成比率は14.2%と、2000年3月の58兆円（構成比率12.6%）を大きく上回っている<sup>1)</sup>。また、信用金庫の業種別貸出金の内訳をみると、2000年3月末に7兆円、構成比率10.6%であった不動産融資は急ピッチで増加し、2015年12月末では14兆円（構成比率21.4%）とこの間で2倍超となっている。一方で、製造業、建設業、卸売業、小売業はいずれも残高、構成比率ともに減少させている。資金需要が低迷するなかで、金融業界特に信用金庫の企業向け融資は不動産業に集中的に行われていることを示している。

個別の信金を見ると、預金量5千億円以上の大手信金の中で構成比が40%を超える金庫が7金庫ある（東京50.7%、城南49.3%、大阪厚生46.8%、西武45.0%、芝44.7%、さわやか40.6%、青梅40.0%、その他の金庫については表1参照<sup>2)</sup>）。これらは大都市特に東京に集中している。これら信金の不動産業向け融資の大半は、アパートローンなど不動産賃貸業向け融資である。

このような現状に鑑み、本稿では急増する不動産業向け融資の問題点を掲げ、今後の地域金融機関特に信用金庫の融資姿勢のあり方を検討する。

## 2. 不動産賃貸業向け貸出への取組姿勢の現状

住宅金融支援機構が実施した2015年度「民間住宅ローンの貸出動向調査結果（2016年2月）」<sup>3)</sup>を見ると、都銀・信託、地銀のアパートローンへの「取組姿勢（新規・借換）」は、現状も今後も積極的とするものが7割程度、自然体（現状維持）とするものが3割弱で、今後消極的（慎重、縮小）とするものは1.9%（1行）しか見られなかった。

一方、信金では現状も今後も積極的とするものは2割程度で、自然体（現状維持）は7割弱、消極的とするものが1割弱であった。銀行の取組姿勢は相変わらず強気であるが、一部の信用金庫には警戒感が見られる。

また、「アパートローンへの取組姿勢の今後も積極的な理由」については、「貸出残高の増強」をあげるところが全体で8割程度あり、この背景には一般企業融資が低迷する中で、この分野に資金を投入せざるを得ないという事情がうかがえる。

「今後の積極化方策」は、「借換案件の増強」と回答したものがトップで、過年度に比べて減少したものの、42.6%を占める。また、「金利優遇拡充」を積極化方策としてあげるものが21.3%ある。いずれも今後の低金利施策継続を示唆する。

1) 日本銀行「貸出先別貸出金（業種別、設備資金新規貸出）」各年度より筆者算出。以下同じ。

2) 預金量5千億円以上金庫の平成27年9月末。城南のみ平成27年3月末。「平成27年全国信用金庫中間期ディスクロージャー」金融図書コンサルタント社、平成27年12月に基づき筆者計算。

3) 独立行政法人住宅金融支援機構2016年1月29日

「取組姿勢の変化」については、「特に変化なし」が56.8%と最も多く、「リスク管理の強化」は22.1%、「採算性の見直し」が10.3%と、全体としてこの分野への融資に対して、リスク管理強化や収益性の見直しを検討する金融機関が少ない。但し、「リスク管理の強化」の業態別の内訳をみると、信用金庫は27.0%、信用組合は42.9%と中小地域金融機関において危機意識の高まりが見られる。基本的には問題ありとしながらも、この分野への融資を行わざるを得ないというのが現状であろう。

### 3. 不動産賃貸業向貸出の特殊性とリスク

「2015年国勢調査の人口速報値」<sup>4)</sup>によると、我が国の人口は5年前に比べて94万7千人減少している。人口減少下では賃貸住宅やオフィスの需要の縮小が進み、担保価値が下落する恐れもあり、大局的に見てアパートローンのリスクはますます高くなるといえよう。ここで、アパートローンのリスクについて考えてみたい。

まず、この分野への融資は担保付きの優良な案件であるという認識の誤りがある。一般融資の担保と異なり、不動産融資は担保そのものがキャッシュ・フローを生む事業体である。キャッシュ・フローの減少は同時に担保価値の下落となり融資金の回収に支障を来すことになる。

最近の不動産賃貸業のデフォルト率は低率で推移しており、製造業や建設業など他業種と比較して一見低リスクのようにみえる。たとえば、14年度の近畿地区信用金庫取引先の不動産賃貸業のデフォルト率は1%を下回っている一方、製造業や建設業などは1.5%を超えている（信金中金調べ）。

不動産業界の活況がこの背景にあると考えられるが、これは不動産業では手形・小切手の不渡りや倒産などの明確なデフォルト事象が表れにくいことにも起因すると考えられる。例えば、一定の賃料収入が確保されるので、空室が発生してもリスクを行えば、債務者は生存すると安易に考えられるが、これは問題の先送りに過ぎない。少額のキャッシュ・フローにより、若干の元本返済と利払いができて、債務償還年数が長期にわたる債権は、担保物件が朽ち果ててもなお存在することになる。

また、アパートローンで特に検討が必要となるのが、金利上昇時の対応である。金利が1～2%上昇しただけで返済が厳しくなる案件も相当数存在しているはずである。金利上昇は将来当然起こり得ること<sup>5)</sup>と考え、ストレステストを実施し、個別案件のみならず銀行全体のポートフォリオについてもシミュレーションを行わなければならない。

### 4. 不動産賃貸業向貸出の収益性

最近の融資案件はリスクに見合った金利設定ができていないという問題がある。

一般に、金融緩和時には審査基準が甘くなるといわれる。このような時期には金融機関間での過当競争が行われるので、本来融資出来なかった先に対しても融資を行うとい

---

4) 平成28年2月26日総務省統計局（[www.stat.go.jp/data/kokusei/2015/](http://www.stat.go.jp/data/kokusei/2015/)）

5) 現在は日銀による国債大量取得が金利を低下させているが、国債買いオペが限界となると金利の急騰もあり得るはずである。

う審査基準の下方への移動が生じる。すなわち、リスク度の高い融資案件を採り上げようとする。一方で、市場レートは低く、リスクに見合った金利を設定することができない。

このような状況下であっても、各金融機関は融資金の増加目標を掲げるが、全体のパイは増加していないから、他行の肩代わりが融資推進の主体となる。そうすると、金融機関間の競合が激化し、金利はますます低下する。前述の住宅金融支援機構が実施した調査結果でも、借換案件や金利優遇拡充を進める金融機関が多いという結果が出ており、これを反映する状況が認められる。

さて、これらの事象を冷静に考えてみよう。将来的には、これらリスク度の高い融資は不良債権化するものが多くなろう。しかしながら、リスクに見合った金利設定が行われていないことから不良債権の償却原資を確保できず、金融機関経営に大きな打撃を与えることになる。

このようなことは、すでにバブル期以降の多額の不良債権発生時に経験済みである。すなわち、我国の金融機関の貸出利鞘は不良債権処理額（貸出残高比率）で割り引いた信用コスト調整後でみると、バブル期以降はマイナス状態になる時期があった。つまり、我国の金融機関はこれまで信用リスクに見合った適正なスプレッド・プライシングを行ってこなかったことになる<sup>6)</sup>。

このような反省から 89 年度から 91 年度にかけて貸出利鞘の改善が見られた時期があったが、貸出をめぐる金融機関競争の厳しさを反映して 2002 年度以降は低下の一途を辿っている<sup>7)</sup>。特に最近の不動産賃貸業向け案件を見ると、1%を大きく下回る低利のものがある。リスクとコストを適切に反映したプライシングを行い、これを遵守する方針を徹底することが大切である。中小金融機関においても実践的な管理会計導入の検討が必要となろう<sup>8)</sup>。

## 5. 不動産賃貸業向融資の取組と事後管理

最近是一般企業や個人などが、投資対象として賃貸物件を購入する資金の申し出があるが、これは基本的には回避すべきであろう。また、相続税などの節税策を目的とする融資提案等についても節度ある対応を行うべきである。金融機関が融資可能とする計画はそれだけで問題なしと考える投資家も多い。融資金の返済が不可能となった場合、レンダーズ・ライアビリティ（貸手責任）を追及されることも考えられる。取組に際しては、案件特有の将来的なリスクを十分説明すべきである。すなわち、金利上昇、入居率の減少、修繕費用の発生等についてストレステストを行った結果がどうなるかを顧客に説明する必要がある。

収益物件の担保評価額は、収益還元法により算出することが基本となっているが、割引率などの値は各金融機関によって異なる。この信憑性を確認するために、担保物件の

6) 藤原 裕之 (2002)「日米銀行業の効率性格差とその要因—わが国金融システムの強化に向けて—」リサーチ総研 金融・経済レポート Volume 8 2002.7.24 参照。

7) 日本銀行 (2014)「金融システムレポート」、2014 年 4 月 p.20 参照。

8) 本項の詳細については拙著『事例からみた地域金融機関の信用リスク管理—営業現場における適切な融資判断—』きんざい pp.155-166 を参照されたい。

処分実績を継続的に収集し、評価額と処分実績の比較を行い評価方法や担保掛目が適切であるかどうかを検証しなければならない<sup>9)</sup>。

また、不動産賃貸業のリスク分析指標である DSCR<sup>10)</sup> や LTV<sup>11)</sup> の値については、個別債務者に加えて銀行全体の総合的かつ時系列的な分析を行い、与信ポートフォリオが悪化していないかどうかを見守らなければならない。

## 6. 金融庁の「金融検査結果事例集」にみられる指摘

金融庁や日銀も一部地銀や信用金庫の不動産業向け貸出の急増を注視している。以下では、不動産融資、特に不動産賃貸業向融資審査の問題と与信集中リスクについて、金融庁の検査指摘事例を確認しておく。

### 6-1 不動産賃貸業向融資審査手法の不備の指摘

不動産賃貸業向融資の問題は、サブリース契約に伴うリスクが指摘されている。サブリース契約はその契約の相手方の信用に頼りがちであるが、契約の変更等に備え賃料支払い状況の実態把握を定期的に行う必要がある。

なお、先般公表された「農協検査（3者要請検査）結果事例集（平成25年2月～27年3月分）（平成28年2月農林水産省大臣官房検査・監察部、金融庁検査局）では、「審査部門が、賃貸住宅向け資金の貸出について、築年数に応じて入居率が低下する傾向があることや、一定の修繕費が必要であるなどの賃貸住宅物件の特性や、一括借上契約の特性を十分に検討していない等、事業計画の妥当性や返済能力を適切に審査していない事例」が上げられている。

#### 【不動産賃貸業向融資審査手法の不備の指摘例】

- 与信管理部門が、不動産賃貸業向け融資について、キャッシュ・フロー等の検証方法や、当該検証結果に係る報告事項を定めていないため、営業店において、アパートローンの対象物件について、サブリース業者による家賃保証特約の履行状況を把握していない等の事例。[地域銀行、大中規模]（平成24年度前期 評定事例）
- 審査部門が、アパートローンについて、債務者（アパート経営者）が不動産会社との間で締結しているサブリース契約に伴うリスクを十分に認識していない等の事例。[地域銀行、大中規模]（平成24年度前期 評定事例）

### 6-2 信用集中リスクについての指摘

信用集中の問題は、主として大口与信集中と業種集中に分かれる。いずれも具体的な管理方法を定めず、限度額の超過を看過していることを指摘している。ここでは、管理方法も含めた詳細な規定やマニュアルの制定が求められよう。また、債務者グループの

---

9) いわゆるバックテストを行うことが重要である。

10) DSCR (Debt Service Coverage Ratio) (対象資産の運用から得られる年間キャッシュ・フロー) ÷ (債権者に対する元利支払額)

11) LTV (Loan to Value) (与信残高) ÷ (不動産評価額)

実質同一債務者の認定誤りや、業種コード設定の不備など基本的な問題の指摘もあった。これらは、定めた規定の運用上の問題でありこれを定着化させることが重要である。

#### 【信用集中リスクについての指摘例】

- リスク統括部門が、総与信残高に占める不動産賃貸業に対する与信残高の割合が依然として大きい中で、営業店別や信用格付別での不動産賃貸業に対する与信残高や与信先数の分析など、不動産賃貸業に対する与信の実態についての詳細な分析を実施していない等の事例。[地域銀行、大中規模]（平成 24 年度後期 評定事例）
- 理事会は、アパートローンなど不動産業に対する融資増強を推進してきたところ、将来的に同業種の与信残高構成比率等が既定の上限を超過する恐れが生じたことから、上限の引き上げを行っている。しかしながら、理事会は、当該引き上げに当たり、同業種への与信集中が進むことにより生じるリスクを検討することなく、当金融機関における同業種の融資シェアが県内の他の金融機関と比較して突出したものではないことのみを理由として決定しており、業種集中リスク管理は不十分なものとなっている事例。[信用金庫及び信用組合、中規模]（平成 25 年度）

個別債務者の大口化という問題も、地域金融機関においては主として不動産業向け融資で生じる。業種集中と大口与信集中には密接なつながりがあり、大口不動産融資をいかに適正範囲内にコントロールできるかが最重要課題である。昨今の都市部における地域金融機関の不動産融資への傾倒は、必然的に与信大口化を招いており、バブル期の状況がふたたび発生しつつある。

## 7. 終わりに

以上、地域金融機関の不動産業向け融資の問題を中心に、信用リスク管理のあり方について述べた。リスク管理の基本はリスク分散に尽きるが、一方金融業では収益確保に向けてのリスクテイクは必須である。金融機関経営はこれらをバランス良く行うことが要求される。

しかしながら、昨今の金融機関間の過当競争は、融資のボリュームを重視するあまり、適切なリスク管理や金利設定が行われていないように見受けられる。リスク計量手法に基づく、銀行全体のポートフォリオの信用リスク量の把握及びコントロールと、管理会計に基づくリスクとコストを適切に反映したプライシングを行うことが重要である。

（筆者は大阪信用金庫 執行役員 融資部第一部長 博士（経営学）、CIA（公認内部監査人）、大阪府立大学非常勤講師）

表 1 不動産業向融資比率が高い信用金庫（預金量 5 千億円以上の金庫のみ）（単位：億円、％）

| 順位 | 信用金庫名     | 預金     | 貸出金    | 比率   |
|----|-----------|--------|--------|------|
| 1  | 東京信用金庫    | 7,926  | 4,840  | 50.7 |
| 2  | 城南信用金庫    | 35,053 | 20,383 | 49.3 |
| 3  | 大阪厚生信用金庫  | 7,080  | 3,619  | 46.8 |
| 4  | 西武信用金庫    | 15,451 | 11,268 | 45.0 |
| 5  | 芝信用金庫     | 10,620 | 4,428  | 44.7 |
| 6  | さわやか信用金庫  | 14,552 | 8,221  | 40.6 |
| 7  | 青梅信用金庫    | 7,339  | 3,778  | 40.0 |
| 8  | 瀬野川信用金庫   | 6,546  | 3,017  | 37.0 |
| 9  | 川崎信用金庫    | 18,352 | 9,856  | 37.0 |
| 10 | 西京信用金庫    | 6,180  | 3,379  | 36.4 |
| 11 | 青木信用金庫    | 7,029  | 3,454  | 33.4 |
| 12 | 湘南信用金庫    | 10,581 | 6,351  | 33.3 |
| 13 | 東京シティ信用金庫 | 6,420  | 3,595  | 32.1 |
| 14 | 巣鴨信用金庫    | 16,735 | 8,248  | 30.9 |
| 15 | 播州信用金庫    | 10,431 | 6,543  | 29.1 |
| 16 | 多摩信用金庫    | 25,149 | 10,143 | 28.5 |
| 17 | 東京東信用金庫   | 16,345 | 9,042  | 28.0 |
| 18 | 亀有信用金庫    | 5,117  | 2,148  | 27.7 |
| 19 | かながわ信用金庫  | 9,128  | 4,597  | 26.9 |
| 20 | いちい信用金庫   | 9,151  | 3,814  | 25.8 |
| 21 | 大阪信用金庫    | 20,432 | 11,977 | 25.8 |
| 22 | 北おおさか信用金庫 | 13,278 | 6,412  | 25.7 |
| 23 | 埼玉縣信用金庫   | 25,479 | 14,535 | 24.8 |
| 24 | 飯能信用金庫    | 11,465 | 4,607  | 24.8 |
| 25 | 横浜信用金庫    | 16,553 | 8,854  | 23.3 |
| 26 | 豊田信用金庫    | 13,039 | 5,912  | 23.0 |
| 27 | 千葉信用金庫    | 10,114 | 5,465  | 22.7 |
| 28 | 旭川信用金庫    | 7,834  | 3,073  | 21.3 |
| 29 | 日新信用金庫    | 6,923  | 3,014  | 21.3 |
| 30 | 京都中央信用金庫  | 42,924 | 22,885 | 20.6 |

（出所）「平成 27 年全国信用金庫中間期ディスクロージャー」（金融図書コンサルタント社平成 27 年 12 月）に基づき筆者作成

（備考）預金・貸出金は平成 27 年 3 月末、比率は同 9 月末、城南信金のみ同 3 月末

## 【参考文献】

- ・石川 清英（2015）『事例からみた地域金融機関の信用リスク管理—営業現場における適切な融資判断—』 きんざい
- ・金融庁「金融検査結果事例集」各年度
- ・金融図書コンサルタント社（2015）「平成 27 年全国信用金庫中間期ディスクロージャー」、平成 27 年 12 月
- ・独立行政法人住宅金融支援機構（2016）「民間住宅ローンの貸出動向調査結果（2016 年 2 月）」2016 年 1 月 29 日
- ・総務省統計局（2016）「2015 年国勢調査の人口速報値」平成 28 年 2 月 26 日（[www.stat.go.jp/data/kokusei/2015/](http://www.stat.go.jp/data/kokusei/2015/)）
- ・日本銀行（2014）「金融システムレポート」、2014 年 4 月
- ・日本銀行「貸出先別貸出金（業種別、設備資金新規貸出）」各年度
- ・農林水産省大臣官房検査・監察部、金融庁検査局（2016）「農協検査（3 者要請検査）結果事例集（平成 25 年 2 月～27 年 3 月分）」平成 28 年 2 月
- ・藤原 裕之（2002）「日米銀行業の効率性格差とその要因—わが国金融システムの強化に向けて—」リサーチ総研 金融・経済レポート Volume 8 2002.7.24

# SRM 学会だより

(前号発行後、平成 28 年 5 月 30 日まで)

- RM・SRM学会合同総合部会を、平成 27 年 6 月 20 日（土）に、関西大学千里山キャンパス 100 周年記念館ホールで開催した。当日のプログラムは、下記の通りである。

## 記

日 時： 2015 年 6 月 20 日（土）13 時 30 分～16 時 30 分

場 所： 関西大学 千里山キャンパス 100 周年記念会館ホール

総合司会・・・亀井克之（RM学会理事長）

### 第一部 日本リスクマネジメント論の歩み

13：30～14：00 第1セッション：海上保険論からリスクマネジメント論へ

保険からリスクマネジメントへの脱皮。リスクマネジメント論の日本への紹介・輸入

14：00～14：30 第2セッション：日本型リスクマネジメント論の確立と発展

米国ERM論〈2004 年〉が示す内容を 1970 年代から既に日本リスクマネジメント学会では議論。

① 世界に先駆けて「投機的リスク」を対象に拡大。② リスクマネジメントの組織的位置付けを明確に。

③ 保険管理型・部門管理型・経営戦略型にリスクマネジメントを分類。④ 経営者リスク論を展開。

### 第二部 日本リスクマネジメント論の現代的意義

14：30～15：00 第3セッション：心の危機管理とソーシャル・リスクマネジメント

心理学・カウンセリング論との融合。リスクマネジメントにおける社会的連携の意義。危機管理から危機突破

15：00～15：15 休憩

15：15～15：45 第4セッション：リーダーシップと危機突破

講演 「危機突破と経営者適正」 亀井利明（関西大学名誉教授）

15：45～16：30 全体ディスカッション

16：40～ 懇親会 関西大学 100 周年記念会館内 レストラン「紫紺」

- R M学会・S R M学会合同関東部会を、平成 27 年 6 月 27 日（土）、専修大学で開催した。  
当日のプログラムは、下記の通りである。

プログラム

日 時： 2015 年 6 月 27 日（土）13 時 30 分～16 時 30 分

場 所： 専修大学 神田校舎 7 号館 3 階 731 教室

開会の挨拶・・・・・・・・上田和勇（R M学会会長）

13：30～14：15 「介護施設の多様化とその問題点」

・・・・・・・・渡辺容子（明治大学大学院）

14：15～15：00 「企業活動から発生する外部不経済と企業リスクの関係」

・・・・・・・・岩坂健志（（株）未来志向）

15：15～16：00 「個人のレジリエンスから組織のレジリエンスへ」

・・・・・・・・尾久裕紀（大妻女子大学）

16：00～16：30 「宅地建物取引制度改正にみる不動産取引リスク」

・・・・・・・・松尾光男（玉川大学）

閉会の挨拶・・・・・・・・亀井克之（R M学会理事長）

- S R M学会研修研究会を、平成 27 年 7 月 4 日（土）、吹田市文化会館で開催した。  
当日のプログラムは、下記の通りである。

プログラム

日 時： 平成 27 年 7 月 4 日（土）17：30～20：00

場 所： 吹田市文化会館（メイシアター）集会室

17：30～17：40 開会の辞・・・・・・・・大橋 正彦（S R M学会副理事長）

15 分スピーチ 2 題

17：40～17：55 「コメ先物『本上場化』の意義—リスクマネジメントの視点から—」

・・・・・・・・森 幸弘（下関市立大学）

17：55～18：10 「マイナンバー制度と企業の対応策」

・・・・・・・・竹本 恒雄（関西大学社会安全学部）

研究報告

18：10～18：50 「航空機事故と事故処理」・・・・羽原 敬二（関西大学政策創造学部）

18：50～19：10 【 休 憩 】

15 分スピーチ 2 題

19：10～19：25 「危機管理と危機突破」・・・・三宅 芳夫（大阪経済法科大学）

19：25～19：40 「ミッドウェー開戦における山口多聞の危機突破」

・・・・浅津 光孝（浅津中小企業診断士・社労士事務所）

19：40～20：00 「特別講演」・・・・亀井 利明（関西大学名誉教授）

20：00～20：10 閉会の辞・・松下 義行（関西国際大学・S R M学会評議員会会長）



- RM学会第39回全国大会／ドイツ日本研究所国際フォーラムに、平成27年9月17日（木）、ゲスト参加した。当日のプログラムは、下記の通りである。

プログラム

日 時： 平成27年9月17日（木）13時30分より16時30分

場 所： ドイツ日本研究所（DIJ）（上智大学内・紀尾井坂ビル2F）

13：30～15：40 自由論題 研究報告

「地域防災計画とBPC」・・・・・・・・・・石井洋之（静岡大学）

「ワインビジネスにおけるリスクとチャンス」・・・・・・・・石橋 満（関西大学）

「観光とリスクマネジメント」・・・・・・・・・・石井 至（石井兄弟社）

「中小企業の事業承継と廃業」・・・・・・・・・・津島晃一（喜悦大学）

「日本の健康政策における健康リスクの倫理的問題—先制医療を例に」

・・・・・・・・・・Miki Aoyam（DIJ）

“Autonomy and deviation from value norms as predictors of wellbeing in Japan,

Germany and US”・・・・・・・・・・Tobias Soeldner（DIJ）

休 憩

15：50～16：30 特別講演「日産自動車におけるリスクマネジメント」

・・・・・・・・・・菅原 正（日産自動車）

16：30～17：00 日本リスクマネジメント学会 会員総会

- SRM学会全国大会（RM学会ゲスト参加）を、平成27年11月28日（土）、修文大学で開催した。当日のプログラムは、下記の通りである。

平成27年度 SRM学会全国大会プログラム

2015年11月28日（土）10：30～16：50

於・修文大学

10：30～10：35 歓迎の辞・・・・・・・・・・全国大会開催委員長 佐久間 潔

10：35～10：40 開会の辞・・・・・・・・・・SRM学会会長 亀井 利明

10：40～11：00 「会員総会」

15分スピーチ3題

11：00～11：15 「土砂災害とSRM」・・・・・・・・ 饗庭 正（プライムアシスタンス）

11：15～11：30 「大企業における組織上の弱点—東芝不正経理の背景にあるもの」

・・・・・・・・平岡 裕（大阪府防犯設備士協会）

11：30～11：45 「新しい賠償責任保険の特色」・・・・・・・・亀井 弘明（日新火災海上）

11：45～11：55 15分スピーチ3題の質疑応答

11：55～12：00 集合写真の撮影（写真は下段に掲載）

12：00～13：00 休憩・昼食（60分間）

### 研究報告3題

13:00～13:45 「介護事故の注意義務と責任について」・菅原 好秀（東北福祉大学）

13:45～14:30 「ソーシャル・リスクとレジリエンス」・・・上田 和勇（専修大学）

14:30～15:15 「環境問題の今後—環境リスクトレードオフについて—」

・・・・・・・・・・ 井上 喬（登録・環境カウンセラー）

15:15～15:30 休 憩（15分間）

### 15分スピーチ4題

15:30～15:45 「防犯カメラとリスク」・・・・・・・・・・ 竹本 恒雄（関西大学）

15:45～16:00 「中小企業の海外進出におけるリスクマネジメント」

・・・・・・・・・・ 戸川 寛子（東京海上日動）

16:00～16:15 「経営者リスクと補佐役の責任」・・・・・・・・・・ 宮井 隆（MST）

16:15～16:30 「株主総会の変遷と展望」・・・・・・・・・・ 松下 義行（関西国際大学）

16:30～16:40 15分スピーチ4題の質疑応答

16:40～16:50 閉会の辞 ・・・・・・・・・・ 森 幸弘（下関市立大学）



平成 27 年 11 月 28 日（土）修文大学における SRM 学会全国大会集合写真

- S R M学会研修研究会（亀井利明会長追悼会）（R M学会ゲスト参加）を、平成 28 年 3 月 5 日（土）、吹田市文化会館で開催した。当日のプログラムは下記の通りである。

## S R M学会研修・研究会

（亀井利明会長追悼会）

2016 年 3 月 5 日（土）

（吹田市文化会館第 1 会議室）

### プログラム

|             |                                                        |
|-------------|--------------------------------------------------------|
| 17：40～17：50 | 開会の辞と追悼の言葉・・・森 幸弘（S R M学会会長補佐）                         |
| 17：50～17：51 | 黙とう・・・・・・・・司会 佐久間 潔（S R M学会常務理事）                       |
| 17：51～18：00 | 追悼の言葉・・・・・・・・上田和勇（日本R M学会会長）                           |
| 18：00～18：10 | 追悼の言葉・・・・・・・・川本 明人（S R M学会会長補佐）                        |
| 18：10～18：25 | 会員総会・・・・・・・・議長 戸出 正夫（S R学会理事長）                         |
| 研究報告        |                                                        |
| 18：25～18：50 | 「ミッドウェー海戦から学ぶ事業継続計画‘BCP’」<br>・・浅津 光孝（浅津中小企業診断士・社労士事務所） |
| 18：50～19：15 | 「特例有限会社制度に関わる法的リスク」<br>・・・・・・・・城戸 善和（熊本学園大学）           |
| 19：15～19：30 | 【 休 憩 】                                                |
| 19：30～19：55 | 「フォークボールを後逸できないリスクになぞらえて」<br>・・・・・・・・山田 秀樹（富国生命）       |
| 19：55～20：20 | 「大規模災害発災直後の学校対応の在り方」<br>・・・・飯嶋 香織（神戸山手大学）              |
| 20：20～20：30 | 追悼の言葉と閉会の辞・・・大橋 正彦（S R M学会副理事長）                        |

- RM学会関西支部・SRM学会合同研究会を、平成28年3月26日（土）、関西大学高槻ミューズ・キャンパス社会安全学部で開催した。当日のプログラムは、次の通りである。

日本リスクマネジメント学会・関西支部  
ソーシャル・リスクマネジメント学会  
合同研究会

（2016年3月26日）

関西大学高槻ミューズ・キャンパス 社会安全学部 M706

プログラム

12:00～13:15 RM学会・SRM学会合同理事会

研究報告

13:30～14:10「リスクマネジメントと意思決定」

・・・・・・・・・・大森 勉（前 USJ・関西大学大学院）

14:10～14:50「災害刑法とリスクマネジメント」

・・・・・・・・・・林 士弘（台湾 World Vision）

15分スピーチ

15:00～16:50

「亀井利明名誉教授のリスクマネジメント論」・・・・・・・・・・上田和勇（専修大学）

「平成28年度に施行される法制度と企業の対応策」・・・・・・・・・・竹本恒雄（関西大学）

「京都の企業経営」・・・・・・・・・・井上 喬（NPO 法人環境カウンセラーズ京都）

「旭化成建材杭打ち施工・データ改ざん問題」・・・・・・・・・・藤江俊彦（千葉商科大学）

「ストレスチェック制度の意義と課題」・・・・・・・・・・赤堀勝彦（神戸学院大学）

17:00～ 懇親会

● ソーシャル・リスクマネジメント学会理事会

（平成27年5月30日（土）於：名古屋市・瑞穂ホテル）

1. 平成27年度上半期の学会賞については、選考委員の提案に基づき、城戸善和氏の「監査等委員会設置会社に内在するリスク」（実践危機管理第30号）に対し、SRM学術奨励賞を授与することに決定した。選考委員は亀井（利）、戸出、中居の三氏である。
2. 平成27年度下半期以降の学会賞選考委員に亀井（利）、戸出、白田、竹本の四氏が選出された。
3. 役員選考委員に亀井（利）、戸出、白田、竹本の四氏が選出された。なお、亀井利明委員が病欠の場合は亀井克之氏に交代する旨、承認された。
4. 会報発行に関して、従来、校正時に著しい修正変更を行う筆者が散見されるが、30号ではそれが目立ち、発行費高騰の原因になっている。30号編集責任者の亀井利明氏から、①完全原稿の提出、校正時の修正は転換ミス程度に止め、字数の変更も最

小限に止めてほしい旨、②印刷所との直接取引はご遠慮願いたい旨、要請があった。  
なお、31号の編集責任者は戸出氏とする旨決定された。

5. 学会財政の半分を賛助会費・寄付金等の財政援助金および資格関係収入に依存してきた。しかし、もはやそれを望むことができない時代となったので、会報発行協力を論文掲載者から徴収することとする。徴収金額は論文1編につき1万円とする(財政援助者は5千円)。

なお、本件は平成28年3月5日行われた会員総会で、強制ではなく任意の拠出金とする旨、修正されている(後掲、「会報執筆要領」の「6. 印刷協力金を参照」)。

6. S R M学会の会則の一部改訂を承認した。改定の趣旨は、会長職に関する規定の新設等である(後掲「S R M学会規定参照」)。
7. 日本危機管理士協会理事の改選について、同協会会則第3条の規定により、両学会及びR M統合本部から選出された委員をもって構成するが、下記の通り決定された。

R M学会側・・・上田、亀井(克)

S R M学会側・・・戸出、白田、松下、佐久間

R M統合本部・・・亀井(利)、田中、中居 (以上敬称略)

8. R M統合本部の理事は、上記日本危機管理士協会の理事が兼任する。
9. 羽原敬二氏(関西大学)を理事に選出した。任期は今年度末(平成27年12月31日)までとする。
10. 今般亀井利明会長は『危機管理と危機突破』を自費出版されるが、出版元をS R M学会とすることを承認した。なお、後掲「学会賞」参照。

#### ● ソーシャル・リスクマネジメント学会会員総会

(平成27年11月28日(土) 於：修文大学)

1. かねて当年度の全国大会は、今村明代氏を大会委員長として、鹿児島国際大学で行われる予定であった。しかし、気象庁が同年8月15日、桜島で大規模な噴火が発生する可能性が非常に高くなったとして、噴火警報を出し、レベル「3」をレベル「4」(避難準備)に引き上げたことから、万一の事態に備えて、8月23日、会長の決断により、急遽、開催校を修文大学に変更するに至り、関係先に連絡した旨報告された。
2. 議長より、S R M学会当年度の事業報告がなされ、承認の後、次年度の事業計画が報告され、承認を得た。続いて会計報告が行われ、会計監査報告に続いて、原案が承認された。(後掲、「会計決算報告」参照)
3. 白田理事長が所用のため、米国での滞在が長くなり日本に不在となるので、急遽、12月1日から任期満了日の12月31日までの1月間、戸出会長補佐が理事長職を務めることが承認された。
4. 来期の役員(理事・評議員)について、役員選考委員から提案があり、提案通り可決決定した。後掲役員名簿参照。

## ● ソーシャル・リスクマネジメント学会会員総会

(平成 28 年 3 月 5 日 (土) 於：吹田市文化会館)

1. 評議員副会長・浅津光孝氏および評議員・亀井弘明氏に事務局代理を委嘱することが承認された。
2. 会報「実践危機管理」第 31 号は 7 月下旬ないし 8 月初旬に発行予定である。本誌を亀井利明先生追悼特集号とすることが承認された。  
本日、追悼のことばを述べられた上田和勇 RM 会長、森 幸弘 S RM 会長補佐、川本明人 S RM 会長補佐、大橋正彦 S RM 副理事長の四氏の「追悼のことば」に続き、第 1 部を「追悼の部」とし役員有志に執筆を依頼、第 2 部を「研究の部」とすることが承認された。
3. 財政状態悪化のため、会報「実践危機管理」に論文を寄稿する筆者に印刷協力金の支払を求めているが、これは任意の協力金であり、寄付金扱いとすることが承認された。
4. 学会賞について、亀井利明著『危機管理と危機突破』ソーシャルリスク研究所（平成 27 年 7 月 27 日）発行に S RM 名誉学会賞を贈呈することが承認された。審査委員長は上田和勇氏である（審査報告書は後掲）。  
また、大泉光一・大泉常長著『日本人リーダーは、なぜ危機管理に失敗するのか』晃洋書房（2015 年 10 月 20 日）発行に RM 学会賞を贈呈することも承認された。審査委員長は戸出正夫氏である（審査報告書は後掲）。

## ● 日本リスクマネジメント学会・ソーシャル・リスクマネジメント学会合同理事会

(2016 年 3 月 26 日 (土) 於：関西大学高槻ミューズキャンパス 701 教室)

### 日本リスクマネジメント学会事項

1. 学会誌「危険と管理」第 47 号編集の件：編集責任者の桑名事務局長より状況報告。発刊が例年より遅くなることを確認した。
2. 「危険と管理」第 47 号に掲載する規約・会則・投稿規定・査読規定について協議した。投稿規定・査読規定については役員でさらに協議し、次号より掲載する方向で進めることとした。
3. 今後の予定について：以下の日程を確認した。
  - ・ 6 月 25 日 (土) 日本リスクマネジメント学会関東部会  
(ソーシャル・リスクマネジメント学会ゲスト参加)  
日本大学 三崎町キャンパス
  - ・ 7 月 16 日 (土) ソーシャル・リスクマネジメント学会関西部会  
(日本リスクマネジメント学会ゲスト参加)  
関西大学千里山キャンパス尚文館マルチメディア AV 大教室
  - ・ 10 月 15 日 (土) 日本リスクマネジメント学会第 40 回全国大会  
(ソーシャル・リスクマネジメント学会ゲスト参加)  
(関西大学千里山キャンパス)

- ・11月または12月ソーシャル・リスクマネジメント学会全国大会  
(日本リスクマネジメント学会ゲスト参加)

開催校未定

4. 役員選考委員会について：上田和勇会長、戸出正夫会長補佐、亀井克之理事長、森幸弘副理事長が役員選考委員を務めることを承認した。
5. 経済学会連合英文誌編集委員会について：藤川信夫氏を委員とすることを承認した。
6. 諸機関・諸行事との連携について：他の学会や、所属大学の研究所との共催や、後援などを積極的に行っていくことを確認した。
7. 出版予定について：亀井利明名誉会長を追悼する出版計画について協議した。
8. 2016年度学会賞について：下記の通り承認した。

- ・日本リスクマネジメント学会賞：

藤川信夫「英国 Senior Management Regime (SMR) 上級管理者機能 (SMFS) とコーポレート・ガバナンス・コード：攻めのガバナンス、国際司法の交錯領域」  
文真堂 2016年1月

- ・日本リスクマネジメント学会優秀著作賞：

松田千恵子「これならわかるコーポレートガバナンスの教科書」日経BP社  
2015年8月

- ・松野敬子「子どもの遊び場のリスクマネジメント：遊具の事故低減と安全管理」  
ミネルヴァ書房 2015年12月

- ・八木良太「音楽産業 再成長のための組織戦略」東洋経済新報社 2015年7月

9. 査読論文発表者への要請について

亀井克之理事長より、査読論文を掲載する会員については、査読論文掲載後短期間でも会員として活動をやるようなことがないように促していきたいという提案があり、これを協議した。査読制度のあり方については、継続的に協議することとなった。

## ソーシャル・リスクマネジメント学会事項

1. 会報「実践危機管理」第31号の編集方針(亀井利明先生追悼号とする)と進捗状況(発行日7月下旬ないし8月初旬発行)について承認した。
2. 会報「実践危機管理」の執筆要領について、下線で示した修正箇所を承認した。
3. 3月5日開催ソーシャル・リスクマネジメント学会研修・研究会の際の会員総会において承認された下記事項について報告された。

(1) 今後のスケジュール……前出「日本リスクマネジメント学会事項3」の通り。

(2) 本年度学会賞の件……下記を承認

- ①ソーシャル・リスクマネジメント学会名誉学会賞

亀井利明『危機管理と危機突破』ソーシャル・リスク研究所発行

- ②ソーシャル・リスクマネジメント学会学会賞

大泉光一・大泉常長共著『日本人リーダーは、なぜ危機管理に失敗するのか』  
晃洋書房発行

4. 役員の補充として、会員中村光男氏を評議員に選出、評議員・副会長浅津光孝氏および評議員亀井弘明氏に事務局長代理を委嘱した。

以上

ソーシャル・リスクマネジメント学会  
平成 27 年収支計算書  
(平成 27 年 1 月～12 月)

| 支出 (円)   |           | 収入 (円)  |           |
|----------|-----------|---------|-----------|
| 事務費      | 77,869    | 前期繰越金   | 6,230     |
| 通信費      | 129,000   | 個人会費    | 895,000   |
| 交通費      | 130,500   | 賛助会費    | 375,000   |
| 調査費      | 71,707    | 寄附金     | 425,000   |
| 研究会費     | 65,900    | 入会金     | 2,000     |
| 会議費      | 82,624    | 会報発行協力費 | 20,000    |
| 印刷費      | 86,274    | 登録料     | 180,000   |
| 渉外費      | 61,734    | 審査料     | 55,000    |
| 通勤費      | 94,830    | 利息      | 19        |
| 会報発行・送付費 | 479,771   |         |           |
| 事務局管理費   | 92,293    |         |           |
| 賃借料      | 72,000    |         |           |
| 事務備品費    | 23,385    |         |           |
| 学会賞費     | 38,225    |         |           |
| 証書発行費    | 72,000    |         |           |
| 国際交流費    | 62,000    |         |           |
| 電話料      | 67,569    |         |           |
| 事務協力費    | 180,000   |         |           |
| RM統合本部費  | 30,000    |         |           |
| 危機管理士費   | 30,000    |         |           |
| 次期繰越金    | 10,568    |         |           |
| 合 計      | 1,958,249 | 合 計     | 1,958,249 |

＜決算説明＞

- (1) S R M学会の収入は年々減少している。前年に比し 102,285 円の減となった。
- (2) 本年度の会報第 30 号は 122 頁、前年度の会報第 29 号は 168 頁で 46 ページも減少しているにもかかわらず、印刷費は 43,828 円増となった。これは、執筆者が校正時に大幅な修正・加筆を行ったことが主たる原因である。完全原稿の提出を強く要請する。
- (3) 賛助会費（1 口 30,000 円）の紹介者・負担者は亀井利明、戸出正夫、白田佳子、関本蘭子、佐久間 潔、才本武雄、中居芳紀、亀井克之、金子信也、和久井憲子、



三浦眞澄、宮井 隆の各氏である（順位不同）。

- (4) 寄附金（1口 10,000 円）は竹本恒雄、平岡 豁、松下義行、桑原典子、畑中治子、和久井憲子、亀井克之、疋田秀裕、亀井利明、吉川昇一、大橋正彦、森 幸弘、竹本恒雄（以上2口）、船坂広男（1.5口）、田中文子、関本蘭子、土井宣子、内田知男、八木晋一、羽原敬二、藤江俊彦、篠原壽一、才本武雄、稲垣正男、浅津光孝、今村明代、谷口真人、山田秀樹、三宅芳夫（以上1口）の各氏である。
- (5) 収支残高 10,568 円を次期繰越金とした。
- (6) 会計監査は田中文子氏が担当した。

## SRM学会「名誉学会賞」審査報告書

2016 年 2 月 22 日

専修大学教授・日本 RM 学会会長 上田和勇

1. 著書：故亀井利明著『危機管理と危機突破』ソーシャル・リスク研究所、平成 27 年 7 月 27 日 全 161 頁。
2. 概要と審査報告：RM 学会及び SRM 学会創立者の亀井利明先生が平成 28 年 1 月 14 日に逝去された。亀井利明先生はこれまで RM 関係 20 冊、保険論関係 15 冊他、そして文学関係 5 冊の著書を世に出されてきたが、平成 27 年 7 月に刊行された『危機管理と危機突破』が学術書としては最後の著書となってしまった。

同書は計 13 章で構成されており、危機管理と危機突破に関する論文とともに、利明先生のこれまでの RM 学、RM 学会および SRM 学会そしてご自身の危機管理に関する発展過程、その間の苦勞と苦悩をも盛り込まれた、まさに亀井利明先生の危機管理と危機突破そのものの書籍になっている。

危機管理と危機突破に関わる論考としては 10 章があてられ、次のタイトルによる展開となっている。

- 第 3 章 ソーシャル・リスクとしての経営者リスクと官僚リスク
- 第 4 章 危機管理とリスクマネジメントとの複雑性
- 第 5 章 ソーシャル・リスクマネジメントとリーダーシップ
- 第 6 章 危機管理におけるリーダーとマネジャー
- 第 7 章 危機管理論と危機突破学
- 第 8 章 危機突破学の展開
- 第 9 章 企業危機突破とビール戦争
- 第 10 章 家電企業の凋落と危機突破
- 第 11 章 決断と危機突破
- 第 12 章 危機管理：危機突破における決断論

すべての検討において、関連テーマに関する多くの既存研究のレビューを含め、リスク、リスクマネジメント、そしてリーダーシップとの関連、歴史的考察、事例分析と、

その分析は多岐にわたるが、一貫して亀井利明理論を述べることも忘れていない。

繰り返しになるが本書は、危機管理と危機突破に関する論文とともに、利明先生これまでのRM学、RM学会およびSRM学会そしてご自身の危機管理に関する発展過程、その間の苦勞と苦悩をも盛り込まれた、まさに亀井利明先生の危機管理と危機突破そのものの書籍になっているとともに、『危機管理と危機突破』を学ぶ際の貴重な文献ともなっている。同書をSRM学会名誉学会賞として推薦する。

亀井利明先生の最後の著書にも、その生き様を見ることができた。

先生の冥福を心からお祈り申し上げます。

## S R M学会「学会賞」審査報告

2016年2月24日

S R M学会理事長 戸出正夫

1. 著書：大泉光一・大泉常長著『日本人リーダーは、なぜ危機管理に失敗するのか』晃洋書房、2015年10月20日 全154頁
2. 大泉光一氏は日本大学国際関係部、同大学院国際関係科教授を経て現在青森中央学院大学・大学院地域マネジメント研究科教授である。また同氏はスペイン国立バリャドリード大学アジア研究センター上席所員兼顧問を兼務されている。

主要著書は『危機管理学総論—理論から実践的対応—』（改訂版）（ミネルヴァ書房、2010年）、『支倉常長・慶長遣欧使節の真相—肖像画に秘められた実像—』（雄山閣2005年）（第19回「和辻哲郎文化賞」受賞作品）をはじめ多くの著書がある。

大泉常長氏は光一氏のご長男でメキシコ生れ。スペイン国立バリャドリード大学大学院経済・経営学専攻博士課程単位取得修了。現在、青森中央学院大学経営法学部・大学院地域マネジメント研究科准教授である。

主要著書は『グローバル経営リスク管理論—ポリティカル・リスクおよび異文化ビジネス・トラブルとその回避戦略—』（創成社2012年）、『国際危機管理論』（高文堂出版社2005年）、『企業のメンタルヘルス危機管理』（共著、高文堂出版社2006年）などがある。

3. 筆者は企業危機管理を次のように定義する。「平時の企業経営において常に最悪の事態を想定し、危機の発生を未然に防止するために予知・予防する事前対策を講じる。万一、危機が発生した場合に迅速で果敢な決断力と、強いリーダーシップで対処し、経営レベルの被害を最小限に食い止める経営手法のことである。」このような企業危機管理は我が国においてはなかなか定着しない。それは日本企業の大半の経営トップには積極思考を崇拜する「オプティミスト」が多くみられ、「最悪の事態」を想定した危機対応計画を立案するのが苦手であるからだという。

筆者は「リーダーはペシミスト、実働部隊はオプティミストであれ！」「悲観的に準備し、楽観的に実施せよ！」との主張の下に、次のようなタイトルによる論述を進めている。

- 第1章 経営リーダーのリスク感性と危機意識—伝統的な国民性や価値観が影響—  
 第2章 危機管理の障害と対処策—危機発生時における「初動対応」がカギ—  
 第3章 リスク管理と危機管理の基本—運用上の違いについて—  
 第4章 危機事態における経営トップのあるべき姿—経営トップはベシミストであれ—  
 第5章 危機を乗り切るリーダーシップとは  
 第6章 事例で学ぶ危機対応の失敗からの教訓  
 第7章 企業における不祥事予防策及び発覚後の対処法  
 第8章 「企業危機管理学」の学際的研究領域—マクロ研究及びミクロ研究の視点から—

以上、論じるところは極めて精力的であり、説得力を持つ。しかも論述は平易であり、読者を魅了してやまない。危機対応における日本の価値観の短所を如実に指摘し、危機管理に必要な思想、リーダーの心構え、危機への対処法など、説くところは読者を納得させずにはおかない。

本書をSRM学会学会賞に価する立派な著書であると認め、推薦する。

# ソーシャル・リスクマネジメント学会 役員および役職分担一覧 (平成28年1月～同29年12月)

## 【理 事】 (28名)

|                     |       |                  |
|---------------------|-------|------------------|
| 理事・会長 (RM統合本部)      | 亀井利明  | (関西大学名誉教授)       |
| 理事・会長補佐 (会長・理事長の顧問) | 森幸弘   | (下関市立大学)         |
| 同・同 (同)             | 川本明人  | (広島修道大学)         |
| 理事長 (学会代表・全般管理)     | 戸出正夫  | (元白鷗大学)          |
| 副理事長 (理事長代理)        | 大橋正彦  | (大阪商業大学名誉教授)     |
| 同 (同)               | 竹本恒雄  | (企業危機管理(研)、関西大学) |
| 同 (同)               | 江尻行男  | (東北福祉大学)         |
| 常務理事 (事務局長)         | 佐久間 潔 | (修文大学)           |
| 同 (編集担当)            | 城戸善和  | (熊本学園大学)         |
| 同 (広報担当)            | 中居芳紀  | (実践女子大学)         |
| 同 (研修担当)            | 平岡 豁  | (大阪府防犯設備士協会)     |
| 同 (総務担当)            | 関本蘭子  | (家庭危機管理研究所)      |
| 理 事                 | 赤堀勝彦  | (神戸学院大学)         |
| 同                   | 上田和勇  | (専修大学、日本RM学会会長)  |
| 同                   | 大羽宏一  | (元尚絅大学)          |
| 同                   | 亀井克之  | (関西大学、日本RM学会理事長) |
| 同                   | 川崎和治  | (沖縄大学)           |
| 同                   | 才本武雄  | (ユニコーン・エス)       |

|   |           |              |
|---|-----------|--------------|
| 同 | 高 野 一 彦   | (関西大学社会安全学部) |
| 同 | 高 野 仁 一   | (高野国際会計事務所)  |
| 同 | 奈良由美子     | (放送大学)       |
| 同 | 羽 原 敬 二   | (関西大学政策創造学部) |
| 同 | 藤 江 俊 彦   | (千葉商科大学)     |
| 同 | 船 坂 広 男   | (RMコンサルタント)  |
| 同 | 松 下 義 行   | (関西国際大学)     |
| 同 | 三 浦 眞 澄   | (三浦社労士事務所)   |
| 同 | 宮 井 隆     | (宮井経営総合研究所)  |
| 同 | 和 久 井 憲 子 | (ニューヨーク州弁護士) |

【顧 問】 (3名)

|         |            |
|---------|------------|
| 大 泉 光 一 | (青森中央学院大学) |
| 竹 内 準 治 | (甲子園大学)    |
| 南 方 哲 也 | (元長崎県立大学)  |

【評 議 員】 (28名)

|                |         |                  |
|----------------|---------|------------------|
| 評議員・会 長        | 井 上 喬   | (RMI)            |
| 同 ・ 副会長        | 山 田 秀 樹 | (富国生命)           |
| 同 ・ 同 (事務局長代理) | 浅 津 光 孝 | (中小企業診断士)        |
| 同 ・ 監 事        | 畑 中 治 子 | (RM研究所)          |
| 同 ・ 同          | 田 中 文 子 | (日本危機管理士協会・事務局長) |
| 同 ・ 同          | 桑 原 典 子 | ((株)三景)          |
| 評 議 員          | 饗 庭 正   | (プライムアシスタンス)     |
| 同              | 飯 嶋 香 織 | (神戸山手大学)         |
| 同              | 石 川 清 英 | (大阪府立大学)         |
| 同              | 今 村 明 代 | (鹿児島国際大学)        |
| 同              | 内 田 知 男 | (エリーパワー株式会社)     |
| 同 (事務局長代理)     | 亀 井 弘 明 | (日新火災海上)         |
| 同              | 吉 川 昇 一 | (エス・ビー・ネットワーク)   |
| 同              | 篠 原 壽 一 | (篠原産業)           |
| 同              | 柴 和 男   | (SKクリーンサービス)     |
| 同              | 菅 原 好 秀 | (東北福祉大学)         |
| 同              | 高 市 悟   | (大阪能率協会)         |
| 同              | 高 見 尚 武 | (災害リスク研究所)       |
| 同              | 谷 口 眞 人 | (行政書士・FP)        |
| 同              | 津 田 文 男 | (技術士)            |
| 同              | 土 井 宣 子 | (オフィス・アスカ)       |
| 同              | 中 村 光 男 | (中村産業)           |
| 同              | 疋 田 秀 裕 | (社会保険労務士)        |

|   |         |                     |    |
|---|---------|---------------------|----|
| 同 | 松 永 光 雄 | (玉川大学)              |    |
| 同 | 三 宅 芳 夫 | (大阪経済法科大学)          |    |
| 同 | 森田欣二郎   | (森田環境/情報コンサルタント(株)) |    |
| 同 | 八 木 晋 一 | (旭化成せんい(株))         |    |
| 同 | 山 川 雅 行 | (大阪観光大学)            | 以上 |

## ソーシャル・リスクマネジメント学会会則

平成 21 年 10 月 10 日制定

平成 27 年 4 月 1 日改正

(改正箇所は下線で示す)

(名 称)

第 1 条 本学会はソーシャル・リスクマネジメント学会 (Social Risk Management Society) と称する。

(目 的)

第 2 条 本学会はリスクマネジメントおよび危機管理に関する実用的・学術的研究を促進し、これに関する知識の普及をはかり、もってソーシャル・リスクマネジメントの健全な発展に寄与することを目的とする。

(事 業)

第 3 条 本学会は前条の目的を達成するために次の事業を行う。

- (1) 研究会の開催
- (2) 各種資格、称号の認定および「危機管理検定」の実施
- (3) 会報（実践危機管理）の発行
- (4) 地域社会への奉仕

(会員の種類)

第 4 条 本学会の会員は個人会員および賛助会員とする。

- (1) 個人会員は危機管理に関する資格称号の保持者、危機管理検定の合格者および危機管理の実践的・理論的研究に従事する者とする。
- (2) 賛助会員は本学会の目的に賛同し、本学会の行う研究活動に協力する法人または団体とする。

2 学会運営の必要上、客員会員および名誉会員を置くことができる。

3 客員会員および名誉会員については別に定める。

(入 会)

第 5 条 入会を希望する者は、個人会員 2 名（うち 1 名は役員）の推薦を得て理事会に申請し、その承認を得るものとする。

(会員の活動)

第 6 条 会員は、本学会の各種行事への参加または研究会での研究報告をすることができる。

(会 費)

第7条 会員は所定の年会費を納入しなければならない。入会に際しては入会金を納付しなければならない。

2 前項の会費の変更は、理事会の議を経て、総会において決定する。

(退 会)

第8条 会員が退会を希望する場合は、理事長にその旨を書類で申し入れなければならない。

2 会費を無断で2ヵ年以上納付しないときは退会したものとみなす。

(除 名)

第9条 会員に本学会の名誉を傷つける行為があった場合には、理事会の決議により、その者を除名することができる。

(役 員)

第10条 本学会に次の役員を置き、それぞれの職務を分担する。

|            |     |
|------------|-----|
| (1) 会長     | 1 名 |
| (2) 理事長    | 1 名 |
| (3) 理事     | 若干名 |
| (4) 評議員会会長 | 1 名 |
| (5) 評議員    | 若干名 |
| (6) 監事     | 2 名 |
| (7) 事務局長   | 1 名 |

(役員を選任)

第11条 理事は、役員選考基準により役員選考委員会の推薦により評議員会の議を経て総会において選出する。

2 理事長は理事の互選とする。

3 評議員は役員選考委員会の推薦により総会において選出する。

4 評議員会会長は評議員の互選とする。

5 監事は理事会の承認を経て理事または評議員の中から理事長がこれを委嘱する。

(役員の職務)

第12条 会長は本学会を代表して認証業務およびRM 統合本部の業務を行い、理事長の後見役を務める。

2 理事長は本学会を代表し、会務を統括し、総会および理事会の議長となる。

3 理事長に事故があったときは、あらかじめ理事長が指名した他の理事がその職務を代行する。

4 理事は理事会を構成し、会務と業務を執行する。

5 評議員は評議員会を構成し、理事会の諮問に応じるものとする。

6 監事は本学会の会計および会務執行の状況を監査する。

7 事務局長は理事長の指揮に従い、会務に関する事務を統括する。

8 本学会の日常業務の執行のため、本部関係役員会を設置することができる。  
(役員会)

第13条 理事会は総会に際し、または必要なとき、理事長によって招集される。

2 理事の3分の1以上の要求があった場合には、速やかに理事会が招集されなければならない。

3 理事会は理事の過半数の出席（委任状を含む）により成立し、出席理事の過半数により議決する。

4 監事、事務局長および評議員会会長は理事会に出席することができる。

5 評議員会は年次大会に際し、または理事長の同意を得て、評議員会会長によって招集される。

(役員任期)

第14条 役員任期は2か年とする。但し、再任を妨げない。

(総会)

第15条 総会は個人会員および賛助会員の代表者によって構成し、年次大会（全国的規模の研究会）に際して開催する。

2 総会の議案は前もって理事会の承認を要する。

3 総会は構成員の5分の1以上（委任状含む）の出席により成立する。

4 総会の議決は出席者（委任状含む）の過半数による。

5 可否同数のときは、議長の決するところによる。

(事業年度)

第16条 本学会の事業年度及び会計年度は、毎年1月に始まり、12月に終わる。

(会長および顧問)

第17条 必要に応じて、本学会に副理事長および顧問を置くことができる。

(資格)

第18条 本学会は危機管理総合研究所および日本危機管理士協会の協力を得て、研修または試験により、各種の資格を認定することができる。

(称号)

第19条 本学会は危機管理総合研究所および日本危機管理士協会の協力を得て、研究実績および実務経験豊富な者に、危機管理に関する称号または資格を授与することができる。

2 削除 (危機管理総合研究所講師の規定)

3 削除 (講師の委嘱規定)

(講師)

第20条 削除 (ボランティア基準で講師を務める規定)

(支部)

第21条 本学会は必要に応じて支部およびその事務局を設置することができる。

(運営資金)

第22条 本学会の運営資金は年会費、各種資格・称号の審査料、登録・更新料なら

びに寄附金等をもって充当する。

(会則の変更)

第 23 条 この会則は理事会の議を経て、総会の議決により変更することができる。

(本部および事務局)

第 24 条 本学会の本部および本部事務局を大阪府に置く。

#### 附 則 (平成 27 年 4 月 1 日)

(1) 本学会は必要に応じ、第 10 条の規定にかかわらず、理事会の承認のもとに名誉会長、会長補佐、副理事長、常務理事等の名称を用いることができる。

(2) 個人会費は年 5,000 円、賛助会費は年 30,000 円とする。

#### 附 則 2 (平成 28 年 3 月 26 日)

本学会の事務連絡所は、当分の間、関西と関東の下記住所に置く。

(a) 関西事務連絡所 565-0873 大阪府吹田市藤白台 4-22-11 亀井治子方

(b) 関東事務連絡所 270-1434 千葉県白井市大山口 2-10-1-202 戸出正夫方

## ソーシャル・リスクマネジメント学会

### 会報「実践危機管理」執筆要領

(2011.2.26)

(2016 年 3 月 26 日改定)

(改定箇所は下線で示す)

#### 1. 論文の寄稿 (投稿)

会報「実践危機管理」に掲載する論文は、原則として次に規定するものとする。

(1) 当学会の全国大会、部会、研究会等で研究報告を行った論文および 15 分スピーチの論稿。

(2) 当学会の会報担当理事または理事会からの推薦または要請により執筆した論文または論稿。

(3) 上記 (1) または (2) のほか、執筆者より会報に掲載希望の申し出があった論文については、会報担当理事または理事会の承認による。

(4) 論文原稿送付は、E-mail 添付により、編集者に送信する。(2016 年度の編集者は戸出正夫 アドレスは miketode@kmf.biglobe.ne.jp)

なお、論文を打ち出したペーパーと共に、論文ファイルを記録したフロッピー・ディスクまたは CD もしくはリムーバブル・ディスクを添付の上、編集者に郵送してもよい。

(5) 原稿は完全原稿であること。

(6) 原稿締切日は必ず守ること。(第 31 号の原稿締切日は 2016 年 5 月 20 日)

#### 2. ページレイアウト (会報第 30 号のレイアウトを参照)



原稿は原則としてワード文書により、作成するものとする。

(1) 用紙サイズ

用紙サイズはA4版、縦置き、横書き、1行の字数は39字、1頁の行数は38行とする。

(2) フォントサイズ

本文は10.5ポイント、明朝体（MS明朝）とする。

論題は16ポイント、ゴシック体（MSゴシック）とし、中央揃え（センタリング）を行い、適宜、均等割り付けをする。

副題は14ポイント、ゴシック体（MSゴシック）とし、主題の次の行に中央揃え（センタリング）を行い、適宜、均等割り付けをする。

執筆者氏名は12ポイント、ゴシック体（MSゴシック）とし、氏名の字数にかかわらず全角6文字の均等割り付けを行い、右端にそろえる。所属、資格は付さない（所属および資格は論文の最後に付す。）。

小見出しは12ポイント、ゴシック体（MSゴシック）とし、小見出し前を1行空ける。

(3) 注記

注は原則として脚注方式（注を付した頁の最下段に注記を行う方式）を推奨するが、注記を論文末にまとめて記載してもよい。いずれの場合でも、注記のフォントサイズは10ポイント、明朝体（MS明朝）とする。

なお、参考文献のみを論文末で一括掲載するときも、同様に10ポイント、明朝体（MS明朝）とするが【参考文献】との表記は10ポイント、ゴシック体（MSゴシック）とする。

(4) 参考文献の記載方法（引用の場合は必ず頁数を明記のこと。）

著書の場合

執筆者『書名』出版社（発行年）該当頁

＜例＞ 亀井利明『危機管理と危機突破』ソーシャル・リスク研究所（2015年）29頁

論文の場合・・・論文集掲載の論文と雑誌掲載の論文とがあるが、下記による。

論文集の場合・・・執筆者「論文名」著編者名『論文集名』出版社（発行年）該当頁

＜例＞ 亀井利明「経営者リスクとリスクマネジメント」損害保険事業総合研究所編『創立六十周年記念損害保険論集』損害保険事業総合研究所（1994年）157頁

雑誌の場合・・・執筆者「論文名」論文掲載雑誌第〇〇号、出版社（発行年）該当頁

＜例＞ 戸出正夫「保険法対応約款の作成とリスク感性」実践危機管理22号、ソーシャル・リスクマネジメント学会（2010年）52頁

(5) 執筆者の所属および資格は論文の最後に丸かっこを付して例示のように記載する。

＜例＞その1 （筆者は〇〇大学〇〇学部教授、認定危機管理士）

＜例＞その2 （筆者は〇〇〇〇研究所長、企業危機管理士）

(6) 原稿の長さは必ず偶数頁に収まるものであること。4頁を原則とするが、2頁

も可とする。頁数が4頁より多くなる場合も、超過部分を含め、全体で偶数頁とすること。

### 3. 使用漢字と送り仮名

使用漢字は常用漢字とする。ただし、固有名詞および学術用語はこの限りでない。送り仮名は現代仮名遣いによる。許容の漢字および仮名遣いを用いてもよいが、論文単位で統一すること。

### 4. 校正

(1) 執筆者による校正は初校のみとする。そのためにも論文原稿は完全原稿であること。

(2) 校正ゲラは執筆者に直送する。送付済みのフロッピー・ディスク、CD またはリムーバブル・ディスクがある場合はゲラに同封して返送する。

(3) 校正は脱字、脱行、誤植等の修正に止め、論文内容の修正はできるだけ避けること。どうしても修正が必要な場合は、削除字数と挿入字数とをできるだけ合わせる。修正によってレイアウトが変更になるような事態（例えば、見出しが頁の最終行になったり、頁数が増加または減少したりするなど）を避けるためである。

### 5. 校正済みゲラの返送

校正済みゲラは修正がない場合も含めて、必ず期日内に指定された住所に返送することとする。

### 6. 印刷協力金

かねて、当学会理事会および会員総会で議決済みであるが、原稿執筆者に印刷協力金の支払（10,000 円。当該年度、学会に寄付をされた方は半額の 5,000 円）を要請していたが、当分の間、印刷協力金は任意とし、当学会への寄付金扱いとさせていただく事とする（本件は、2016 年 3 月 5 日の SRM 会員総会で可決。同年 3 月 26 日の RM・SRM 合同理事会で承認された）。

以上

## 〈編集後記〉

謹んで本書を亀井利明先生のご仏前に捧げる。

平成 28 年 1 月 14 日、わが学会の会長・亀井利明先生が逝去された。わが国リスクマネジメント論の牽引者であり、日本で初めてリスクマネジメントに関する学会を立ち上げ、今日まで強力な指導力を発揮され続けた亀井利明先生の逝去は、我が国にとって計り知れない損失である。

そうは言うものの、ひとには人の寿命があり、天意に逆らうことなど誰しも為し得ることではないので、残された者で努力し、後輩を育てつつ、リスクマネジメント学の発展に尽力するしかない。幸い、わが学会は理論だけでなく、実践面においても経験豊富な会員が多くおられ、これからのソーシャル・リスクマネジメント論樹立に大いに尽くされることと期待したい。

2016年7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31号

発行責任者 戸出正夫  
編集担当理事 城戸善和、戸出正夫  
発行所 ソーシャル・リスクマネジメント学会

(事務局)

(関西連絡事務所)

〒565-0873 大阪府吹田市藤白台4丁目22-11 亀井治子方  
Tel 06-6872-1337 / Fax 06-6835-3038  
担当者 亀井治子 (携帯: 090-3162-9804)

(関東連絡事務所)

〒270-1434 千葉県白井市大山口2丁目10-1-202 戸出正夫方  
Tel&Fax 047-491-9122  
担当者 戸出正夫 (携帯: 090-5328-0585)

(印刷所)

株式会社 ライジングサン

〒599-8234 大阪府堺市中区土塔町 79-4  
Tel 072-320-7503  
担当者 高橋純二 (携帯: 090-8931-5912)

(郵便振替)

00950-8-242156

ソーシャル・リスクマネジメント学会

(銀行預金口座) 振込は個人名でお願いします。

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

〈非売品〉