



ARIMASS Letter

[Association for Risk Management System Studies]

危機管理システム研究学会 2014年3月 第56号

巻頭言：第14回年次大会解題

統一論題：情報開示とリスクマネジメント

大会準備委員長 太田 三郎(千葉商科大学)

情報はリスクマネジメントにとって重要な要素です。企業や個人は様々なリスクに直面しています。千葉商科大学は商業を中心とする大学ですが、商業の主要科目の一つに会計があります。会計には、企業の直面するリスクを一般に開示する役割があります。有価証券報告書などの開示が、その役割を担います。有価証券報告書に関する企業リスクには、次のようなものがあります。

①これから企業が直面するかもしれないリスク。例えば収益減少リスク、コスト増大リスク、資金ショートリスク、為替リスクなど。②企業に実現してしまったリスクとその影響。これは、①で予測されるリスクが実現したものです。つまり、実現した収益減少、コスト増大、資金ショート、為替差損などです。③有価証券報告書そのものに虚偽が含まれるリスク。これに対しては監査が行われていますが、残念ながら粉飾経理は皆無ではありません。

有価証券報告書は、金融商品取引法という法律の規定等により開示される情報内容、開示方法等が定められています。ですから、企業はその規定に従えば良いのですが、それで済むような場合ばかりではありません。開示される情報、開示方法ともに、法律で規定することが適切であるとは限らない場合もあるでしょう。

そこで、今回の年次大会では、本学会でこれまで部会などで議論が展開されて来ている医療リスクマネジメント、BCMリスクマネジメント、災害リスクマネジメント、そして会計に関するリスクマネジメントの4領域を特に取り上げ、対応すべきリスクに関する情報の開示、リスクが現実化した場合の情報の開示につき、最適な方法を探っていきたいと考えております。

目 次

| | |
|------------------------|-------------------------|
| 巻頭言：第14回年次大会解題： | 連載随筆 黎明期のリスクマネジメント1 |
| 統一論題：情報開示とリスクマネジメント…1 | —中曽根内閣はなぜ危機管理を導入したのか—…6 |
| 2014年度 第14回年次大会プログラム…2 | 分科会報告…13 |
| 新分科会活動開始のご案内： | 学会員の学位・論文・新刊書のご紹介…19 |
| 社会性とリスクマネジメント研究分科会…4 | |
| 分科会活動紹介： | 事務局からのお知らせ…21 |
| 価値ベース・リスクマネジメント研究分科会…4 | |

2014 年度 第 14 回年次大会プログラム

■統一論題： 情報開示とリスクマネジメント

■概要： 情報は、リスクマネジメントにとって重要な要素です。医療リスクマネジメント、BCMリスクマネジメント、災害リスクマネジメント、会計リスクマネジメントのどの領域でも、伝達する情報の内容、伝達時期、伝達方法などによって、その結果は大きく左右されます。この度は、各領域のリスクマネジメントにおいて情報はどのように考えられるか、共通項を模索します。

■日時： 2014年6月7日(土)

■会場： 千葉商科大学(市川キャンパス)千葉県市川市国府台1-3-1

■プログラム

受付 9:30~11:30 *会員控室(1号館1103教室)

午前の部 自由論題報告 10:00~

A会場(1号館1104教室)

司会:山本洋信(アップライフ・システム研究所)

第一報告 10:00~10:30

佐柳恭威(名古屋工業大学大学院)
「金融業界におけるRTOガイドラインがリカバリ
ー・ロケーション・ストラテジーに及ぼす影響」

第二報告 10:30~11:00

菅原智久(菅原智久税理士事務所)
「業績低迷企業の再生可能性」

第三報告 11:00~11:30

井上善博(神戸学院大学)
「長寿企業の伝統と革新」

理事会(本館3階3-1会議室)

B会場(1号館1101教室)

司会:齋藤壽彦(千葉商科大学)

第一報告 10:00~10:30

矢沢健太郎(千葉商科大学大学院)
「リーマンショック以降におけるデリバティブに
関するモデルと現実との乖離」

第二報告 10:30~11:00

佐竹恒彦(千葉商科大学大学院)
「中小企業における新規事業展開と社長のリ
ーダーシップ」

第三報告 11:00~11:30

山崎康夫(中部産業連盟)
「食品業界におけるリスクマネジメント」

12:00~12:50

午後の部(午後の受付開始12:00~)

総合司会:小島修矢(クエスト・コンサルティング・ロンドン)

会員総会(1号館1104教室)

13:00~13:30

分科会主査報告(1号館1104教室)

13:30~14:00(6分科会各5分)

(休憩10分)

分科会研究報告(1号館1104教室)

14:10~15:40

第一報告

リスクマネジメントシステム研究分科会 14:10~14:40
COSO-ERMWG 研究報告(宮崎昌和)

第二報告

リスクマネジメントシステム研究分科会 14:40~15:10
ISO31000WG 研究最終報告(後藤和廣)

第三報告

メディカルリスクマネジメント研究分科会 15:10~15:40

ノバルティス社ディオバンの臨床研究不正事案に関する研究報告(辻純一郎)

(休憩 10分)

パネルディスカッション (1号館 1104 教室) 15:50~18:10

統一論題: 情報開示とリスクマネジメント

第一報告 寺本 研一 (てらもとクリニック) 15:50~16:10

情報開示と医療リスクマネジメント

第二報告 内田 知男 (エリーパワー株式会社) 16:10~16:30

企業情報開示と BCM・リスクマネジメント

第三報告 仲間 妙子 (日本経済大学) 16:30~16:50

土壌汚染と情報開示

第四報告 吉田 靖 (東京経済大学) 16:50~17:10

阪神大震災と東日本大震災による株式市場への影響

ディスカッション 座長 藤江俊彦 (千葉商科大学) 17:10~18:10

懇親会(本館7階) 18:30~20:00

■大会参加費(懇親会費を含む)

事前振込 ¥5,000(大学院生 ¥3,000)

当日払い ¥6,000(大学院生 ¥3,000)

非会員 ¥7,000(大学院生 ¥4,000)

【大会参加費等の払込口座のご案内】

郵便振替口座: 00270-4-102032

口座名称: 危機管理システム研究学会第14回年次大会

※ ゆうちょ銀行以外の金融機関から送金される場合は、下記内容をご指定ください。

金融機関名: ゆうちょ銀行 店名: ○二九店

預金口座番号: 当座 0102032

口座名称: キキカンリスシステムケンキユウガツカイダイジユウヨンカイ

※ **事前振込の期限は5月30日(金)**となります。

■年次大会案内および振込用紙は後日会員の皆様に送付致します。

■会場アクセス

JR 総武線 市川駅下車(東京駅から快速で約 20分)

徒歩: 約 20分

バス: 駅前京成バス1番のりばから松戸駅行

または松戸営業所行に乗車約 10分

和洋女子大前下車 徒歩 3分

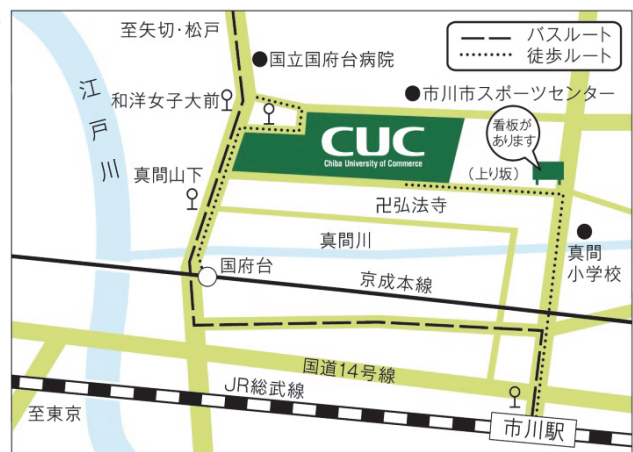
京成線 国府台駅下車(京成上野駅から約 30分)

徒歩: 約 10分

JR 常磐線 松戸駅下車(柏駅から約 15分)

バス: 京成バス3番のりばから市川方面行に

乗車約 20分 和洋女子大前下車 徒歩 3分



新分科会活動開始のご案内

社会性とリスクマネジメント研究分科会

既に、会員一斉メールリストなどのご案内のとおり、2月の常任理事会にて、学会の研究活動振興に資するため、“社会性とリスクマネジメント研究分科会”を新たに設置することが決定され、その第1回研究会が3月13日に開催されました(詳細は分科会活動報告をご覧ください)。

“社会性とリスクマネジメント研究分科会”は、社会性という大きな枠組みで多様な問題を分析していくことを目標とした分科会です。

また、“社会性とリスクマネジメント研究分科会”は、当学会初の関西を拠点とした分科会です。

会員の皆様、特に関西在住の方々の参加をお願いいたします。

社会性とリスクマネジメント研究分科会

連絡先: 井上 善博 (神戸学院大学)

電話: 078-974-1551

E-Mail: inoue@eb.kobegakuin.ac.jp

分科会活動紹介

価値ベース・リスクマネジメント研究分科会

主査: 藤江俊彦 (千葉商科大学)

平成20(2008)年に本研究分科会がスタートしてから、本年3月の研究会で40回を迎えた。年に6~7回、市川市国府台の千葉商科大学会議室にて、平日夕刻開催している。スピーカーは、当学会の会員、またテーマによっては、外部からも招いての講話とディスカッション形式で進めている。

研究会分科会名の「価値ベース」が理解されにくいのか、参加人数は10名程度である。そこで、開催している研究分科会のテーマ領域を紹介し、なぜ「価値ベース」のリスクマネジメントなのかを説明しておきたい。

基本的に、リスクマネジメントや危機管理は個別経済主体について使用されており、その研究はかなり進んでいる。しかし、時代やパラダイム(認識枠組)が変わり、社会の多様なステークホルダーとの関係性もシフトしてくると、ビジネスやマネジメントの発想も変えなくては



ならない。例えばビジネスにおいては、需要者と供給者が二分法的に存在し、個別の企業(供給者)を主体としてのマネジメントが論じられてきたが、すでにデジタルメディアのグローバルな浸透によって、需

要者本位の、あるいは、供給者が学習し、需要者と相互関係を築く中での価値創造が行われるようになってきている。フィリップ・コトラーは、これをマーケティング 3.0 と呼んでいる。ビジネス全般においても価値主導型となり、マネジメントも 3.0 にシフトしつつある。

近年の企業不祥事などには、こうしたパラダイムの転換期に、従来そのまま対応していると思われる事例が少なからず見られる。会計上の不正も、根本はオフバランス的資産、あるいは市場や社会からの要請や評価への意識が不十分であることによるのではないか。その意味で、不適切な会計処理、ERM (全社的リスクマネジメント) などを取りあげ、食材偽装など事件発覚時のクライシス広報についても研究してきた。

さらに、東日本大震災から1年間は、巨大災害についてマクロやミクロの視点から、あるいは事業継続管理 (BCM) についても切り口を変えながら何度か開催して研究を深めている。自然災害や感染症災害の危機管



理も、個別経済主体だけのものではなく、マルチな社会的アクターが、相互に協力し合うべきソーシャルな価値や安全に関わる問題と考えられるからである。

具体的テーマは分野を限定するものではない。時代的パラダイムのシフトを認識した上で、社会という多様な経済主体の関わりあう生活文脈で、リスク課題を解決していくところに「価値」があると捉えて、今後の研究分科会を続けていくつもりである。

時代認識の変化とリスクやクライシスマネジメントとの関連性について関心を持たれた方は、テーマが広範囲なので、ぜひご参加くださるよう期待したい。

以上

連載随筆 黎明期のリスクマネジメント 1

—中曽根内閣はなぜ危機管理を導入したのか—

副会長 上野 治男（パナソニック終身客員）

1984年6月30日、当時私は、京都府警察本部警務部長のポストにありました。明日から祇園祭が始まるということで家族との食事も終え、静かな夜でした。ところが、9時過ぎに警察庁人事課長から予告なしの突然の電話で、「明日内閣改造がある。その関連の人事を発令するので明朝一番の新幹線で上京せよ。詳細はそのとき話すが、後藤田行政管理庁長官が辞任し無任所大臣となり、危機管理を特命事項担当とする大臣になるので、その補佐役となって欲しい。マスコミにはまだ公表していないから留意するように」。まさに唐突な話であり、何がなんだかさっぱり分かりませんでした。分かることはただひとつ。あの「カミソリ後藤田」の下で無事勤まるわけがない。これで役人生活も命運が尽きた。こんな暗い気持ちで新幹線に乗りました。危機管理という言葉は、今でこそ日常生活の中でもごく自然に使われ、誰もが知っていますが、当時は、マスコミに出てくることもなく、あまり知られておらず、聞くとか何か怖い響きのある言葉でした。

以下は、中曽根内閣は、なぜ危機管理を日本の政府に導入したのか。その背景、理念等について、その実務を担当した者としての立場から記録に留めようとするものです。

小さな政府へ向けての行政改革

時の中曽根内閣は、「戦後政治の総決算」を御旗に掲げ、行政改革を次々と断行していました。その前の鈴木内閣のとき中曽根康弘氏は、さほど重要でないポストの行政管理庁長官に就任し、経団連名誉会長であった土光敏夫氏を長に、各界有識者によって構成される臨時行政調査会（いわゆる第二臨調）を発足させ、その答申を後ろ楯に、行政全体の見直しに着手しました。そこでは、戦後拡大の一方であった政府機構を見直し、政府によって直接担当すべき業務と、民間に移管したほうがよいと思われる業務等の峻別を行いました。当時世界は、東西冷戦の最終段階を迎え、米国はレーガン、英国はサッチャーという卓越した指導者を擁し、ともに「小さな政府」を掲げて行政の縮小見直しを行っていました。福祉を中心に拡大する一方の政府を思い切って見直さないかぎり、21世紀の時代は迎えられないという危機意識があったのです。米英の動きを見て、中曽根総理もこれに呼応し、政府機関の思い切った縮小を断行しようとしていました。とりわけ、縦割り行政になっていて弊害が多かった省庁割拠主義を改め、省庁の数も減らし、内閣を中心に再編成することになりました。その結果、いくつもの省庁一厚生、労働、運輸、建設、国土、郵政、自治、文部、科学技術などが、廃止統合されることになりました。そして、内閣に官房5室一内政審議室、外政審議室、内閣情報調査室（内調）、内閣安全保障室、内閣広報室一を設置し、内閣に権限を集中させることになりました。

その推進の理念として中曽根総理が抱いていたのは、豊かな社会となった日本において、最終的に国家として政府が責任をもつべきことは何かということでした。明治維新以来、日本は挙国一致・官民一体の努力の結果、世界有数の経済大国にまで成長しました。政府は強い国をつくるためには、経済の発展が不可欠だとして、民間企業の育成、いわゆる殖産興業に力を入れました。その発展過程で太平洋戦争に至る不幸な戦争を経験し、アジア各国に多大な迷惑をかけ、国内もまさに壊滅的な打撃を受け、多数の犠牲者を出しました。その犠牲と努力を代償に今日の繁栄があるわけですが、豊かになった

この際、政府がなすべきことは何か、いままで政府の任務として行ってきたことの中には、民間に任せ、政府は手を退いたほうが良いものも少なくないのです。その線引きの理念として、「危機管理」と「民間活力導入」という二つのキーワードが掲げられました。そして、国有事業の民間移転を次々と決定しました。国鉄、電電公社、専売公社などの民営化が推進されました。この3公社だけでも数十兆円の売却益があり、さらに年間1兆数千億円という赤字垂れ流し企業だった国鉄が、今年年間合計数千億円の利益を生み出す企業に変身しました。公務員の数も思い切った削減がなされました。

問題は、この結果政府を去らねばならない公務員も多いのに、政治家が血を流さないままです。それでは世論の納得が得られない、この際大臣の数も減らそうということで、当時あった行政管理庁を廃止して総務庁に統合し、大臣をひとり削減することになりました。ということで、行管長官の後藤田さんが辞めることになっていたのですが、翌日になり、何と総務長官の中西一郎氏が、危機管理担当大臣として発令されました。中西大臣は、学生時代ラグビー部で活躍し、農林省を経て参議院議員を4期務めたベテラン政治家で、突発的危機よりは、食糧危機・エネルギー・レアメタル・大気汚染・地球温暖化など、資源や環境関連の長期的な危機問題に強い関心をもって取り組まれる方でした。このようにして、危機管理特命担当大臣と内閣官房危機管理等特命事項担当室が生まれ、私が初代室長に任命されました。ここに危機管理を名乗る最初の政府機関が誕生しました。この名称が正式名称ですが、マスコミは、内閣危機管理室とか危機管理担当室と短くして呼んでいました。

また中曽根総理は、冷戦における西側陣営の指導者のひとりとして、最終段階に入ったこの戦争で完全勝利をより確実なものにするために、日本として何をなすべきなのかを絶えず念頭に置き、そのためにも各国首脳と緊密な人間関係を維持し、頻繁にしてかつ間断なき連絡をとりつつ、共同戦線を張るべきだという強い信念をもっておられました。西側が圧倒的に優位にあることは明らかでした。しかし、戦争の最終段階には、不利な立場の側がえてして自暴自棄に走りかねません。それを防ぐには大胆な行動も必要だが、それだけでは足りない。慎重かつ緻密な作戦こそ不可欠だ。そのような世界観・使命感のもとに行動しておられました。お陰でその数年後に、冷戦は西側陣営の完全勝利のもとに終結しました。しかし、そこに至るまでには、血のにじむような思いで思考をめぐらし、細部に至るまで慎重かつ具体的に戦略戦術を練り、陣頭指揮で組織を掌握していました。また戦争は勝ちさえすればそれで終わりではありません。戦後何をなすべきか。そのために冷戦後の社会のあるべき姿を描き、その準備をすることも忘れませんでした。それこそが政治家の使命だということです。危機管理という言葉もそこから出てきていました。在任中、2週間に1度、45分の時間を与えられ、中西大臣とともに総理執務室へ伺いました。そのつど総理の政治観を伺い、目からうろこが落ちるかのような思いで、ただ話に聴き惚れるばかりでした。

大韓航空機撃墜事件

中曽根内閣が、時の政治や行政に強い危機意識をもっていたのには、もうひとつ直接のきっかけがありました。それは、前年 1983 年9月1日発生の大韓航空(KAL)のジャンボジェット機撃墜事件(犠牲者乗員乗客合計 269 人)とその対応についてでした。この事件は、日本時間で同日午前3時 26 分に発生しました。朝 7 時の NHK テレビニュースは、サハリン沖で大韓航空機が行方不明になったと報じ、真相の分からないまま、昼のテレビニュースは、「ソ連機によりサハリンに強制着陸させられた」とか「乗員乗客は全員無事」などの誤報も流され、夕刊にそのまま掲載した新聞もありました。このような日韓米の報道に対し、ソ連は、KAL 機による領空侵犯の事実は認めたものの、それ以上の関与を完全否定しました。ところが防衛庁が設置する各地のレーダーサイトが、この KAL 機の航跡と航空管制官とのやり取

りはもちろん、ソ連の戦闘機と地上基地との交信まですべて傍受し、録音していたのです。その情報は直ちに解読され、各レーダーサイトに常駐する米軍連絡官により、8 時間後にはレーガン大統領にも報告されていました。それなのに、情報が官邸に到着するまでには結構時間がかかりました。関係省庁間の横の連絡など、ほとんどなされません。さらに、情報入手の事実を公表することにも防衛庁の強い抵抗があったことです。ここに後藤田長官の問題意識のひとつがありました。

それはひとつには、報告が現場のレーダーサイトから自衛隊のそれぞれの管轄機関、そして防衛庁内局担当者から課長、局長、次官、官房長官と官庁ヒエラルキーの階段を一步步つ上がっていくため、報告に時間がかかったのです。当時はまだフラット&ウェブなんて言葉もなく、そんなことはおよそ思い当たらないのが当時の官庁機構です。とりわけ、命令系統を重視する自衛隊にはその風土が骨の髄まで染み透っています。さらに、この情報源を公表すれば、電波傍受システムという防衛庁の手の内が世界に露呈してしまい、それまで数千億円かそれ以上かけて構築してきた極秘システムが、白日の下に曝され、今後効果的に使えなくなるという危惧がありました。また、防衛庁・自衛隊の中には、政治家や外務省に対し、言語を絶するような不信感もありました。それは、平和憲法を口実に、防衛庁を軽んじたり否定的な風潮が日本全体にあり、その結果として生まれたものです。それは、長年軽んじられ、虐げられてきた人たちの言うに言われぬ、屈折した感覚だったのです。平和ボケし、防衛問題に関し理解のない政治家がいかに多いか。秘密保持なんて発想は全くない。この人たちに機密を漏らしたら、その日のうちにマスコミにリークされ、何もかもぶち壊しになる。これが防衛庁関係者の偽らざる心境でした。

幸いにしてこの事件のときは、中曽根康弘、後藤田正晴という二人の政治家は、防衛問題のみならず国際情勢に強い関心・見識・経験をもち、さらに官僚システムを完全に掌握する卓抜した政治家でしたから、断片・不確実な情報段階から、それぞれの秘書官を通じて情報として把握していました。柳田邦男氏の「撃墜(上)」によると、後藤田長官は、8 時 30 分ごろ朝食前の自宅に秘書官から、さらに 10 時前に内調室長から、「3 時 38 分サハリン沖で撃墜された模様」という電話報告を受けています。後藤田長官は 10 時ごろ、出勤途上の自動車内から外務次官にその情報を伝え、緊急対応をとるように指示しました。さもないと、テレビニュースにミスリードされてしまう。ただし「撃墜情報はまだ極秘だから外部に漏らさないように」と留保をつけることも忘れませんでした。その頃テレビは、韓国 CIA の情報として「サハリンに強制着陸させられたらしい」というニュースを流していました。

現場に情報線をもたない外務省は、横から情報を受け取ることはあまりなく、どうしても情報が遅くなります。国内諸官庁から見れば、外務省は海外情報を独占し、対外交渉ルートも制限している。国際情報を独占していながら、国内情報は報告せよ。それは虫のよい無理な相談です。国内官庁にはそのような感覚がありました。したがって、こんなとき情報が入ってこないのです。後藤田長官はそのような官庁間の機微な人情まで熟知していますから、最初に外務省に情報を下したのです。そのときまで外務省には、撃墜情報はまったく入っていませんでした。10 時半ごろ防衛次官が官邸に入り、交信傍受記録や航跡分析図などを示して、具体的に撃墜の状況を説明し、交信傍受の事実だけは絶対漏らさないでほしいと注意を喚起しました。一方テレビは、KAL 機強制着陸という韓国からの情報をニュースとして繰り返し流していました。韓国はなぜこのような情報を流したのか。いまだに謎です。

この飛行機には 28 人の日本人が乗っていました。したがって日本も当事国のひとつです。このようなときどう対応すべきか。総理、官房長官としては、内調、防衛庁、外務省が一体になって密接に協力しつつ、韓国、米国とも連携しながら共同戦線を組んでいかねばなりません。そのため官房長官は、内調、外務、防衛の実務レベルのトップを招致し、善後策について検討に入りました。あまり深入りすれば日ソ関係にひびが入りかねません。かといって、人道上許しがたき暴挙を放置することは許されません。ソ連

は知らぬ存ぜぬと類被りすることは目に見えています。しかも防衛庁は、情報源の秘密だけはどんなことがあっても守りたい。ウサギの耳はなぜ長いとはよく言われることですが、防衛力の脆弱な日本にとって、情報源だけはどうしても秘匿しておきたいのです。それまでは日本にこのような情報収集・分析能力があるとは思いません、安易に無線を活用してきたソ連が、もし警戒して無線を有線に切り替えてしまったら、日本は情報を収集することもできず、東側の言いなりになりかねません。それに、これまで苦勞して積み上げてきたこの体制と能力、語学力の秀でた 1,000 人を超える陣容、施設設備機材などを台無しにしてしまうことだけは、どうしても避けたかったのです。

この問題は、直ちに米国によって安保理に持ち込まれました。「非人道国家ソ連」のイメージづくりに格好の材料です。そこでもソ連は知らぬ存ぜぬの一点張りです。非を絶対認めようとしないうのみならず、米国の陰謀などと主張したり、拒否権を行使して議事の妨害を図ろうとしました。米国にしてみれば、ソ連や東側諸国はもちろんのこと、西側諸国に対してもソ連の残虐非道ぶりを示す、まさに千載一遇のチャンスだったのです。この機を逸するわけにはいきません。ところが、政治的にはそうだとすると、情報関係者の立場は違います。歴史を振り返ってみても、情報機関が入手した情報の取り扱いについては、機微な問題がいくつもありました。特に、それを直截に敵国攻撃のために活用したりすると、敵国側も情報が漏れていたことを感知し、事後の作戦に不利になります。もちろん暗号も直ちに変更されるでしょう。昭和 18 年 4 月、ラバウル作戦を陣頭指揮中の山本五十六司令官の搭乗機が撃墜されました。暗号が完全に解読されていたのです。にもかかわらず、米国は撃墜の事実を秘匿し続けました。手の内を敵に知らせたくはなかったのです。司令官機であることが分かって攻撃したことだけは、どうしても秘匿しておきたかったのです。山本司令官は、パールハーバーの日本側最高指揮官で全米の憎しみを一手に負っていましたから、山本元帥を死亡させたことは国民の士気を著しく高揚させます。一刻も早く国民に知らせたいのですが、それをしませんでした。そんなことをしたら暗号が解読されていたことは筒抜けになってしまうからです。日本側も山本元帥殉職の事実をしばらく伏せていました。

情報は何のために入手するのか

KAL 機撃墜事件の際も同じような事情がありました。防衛庁としては、何としてもこの虎の子の通信傍受網を死守しなければなりません。しかし米国は、このように明確に録取された交信を活用しない手はありません。米国は、日本が傍受録音した交信テープから雑音を取り除くなどして、分かりやすく加工したビデオテープを作成し、その画面に英語とロシア語のテロップを付けました。こうすれば、ロシア語の分からない人も理解できるからです。さらに、米国自身が入手した情報も加味してビデオを作成しました。このテープを見たレーガン大統領は、「この撃墜行為こそソ連の本質を物語るものだ。自らテレビに出て、このことを国民に直接訴えたい」と言われました。これを聞いた中曽根総理は、平素から「ロンヤス関係」と言い、日米関係の密接さを強調される方でしたし、「東西冷戦に西側陣営のひとりとして参戦している日本としては、米国の要請に応えるのは当然だ」として、情報提供を了承することを決断しました。それでも拘る防衛庁に対し、後藤田長官は、「この情報システムは、このような状況に備えるためのものである。たとえ、数兆円の経費を投入して構築したシステムで、この一事により機能を失うことがあったとしても、それでよい」と言って防衛庁を説得されたそうです。これが名危機管理者、後藤田さんです。

このテープは、KAL 機がアリューシャン列島の国境を侵犯し、さらにベーリング海を経て、サハリン上空を飛行したことを認める一方で、ソ連が迎撃戦闘機を飛ばし、民間航空機であることを知りながら、KAL 機をミサイルによって撃墜したことを強調しました。そのテープには、3 時 8 分からの迎撃機のパイロットと地上基地の司令との交信で、「目標の正体を見極めたのか」、「暗くてよく確認できません」、「分

かった。それならばいつでも撃墜できるような態勢を整えよ」、「了解」というやり取りが、3時13分からのサハリンの司令官と極東軍管区司令官との交信では、「民間機かどうかもう一度確認せよ」、「二度も国境を侵犯し続け、民間機を示す識別信号を尾翼に点灯もせず、飛行しているのはスパイ機の証拠だ」、「誰が命令を下すのか。私か」、「その通りです。すぐ命令を出してください」のようなやり取りが、さらに3時25分戦闘機と基地司令との交信で、「目標に接近する」、「ミサイルを発射した」、「目標は撃墜された」、「攻撃から離脱する」というやり取りが克明に記録されており、大統領会見で公表されました。大統領会見に合わせて後藤田会見も行われ、日本でも同じような事実を公表しました。それは9月6日午前8時のことでした。

その翌日、国連安保理にそのビデオテープが提出され、各国の閲覧に供されました。情勢は一挙に変転し、世界はソ連の暴挙に批判の目を向けました。それから冷戦が終結するまでには何年もかかっておりません。後年、防衛庁の局長だった私の執務室に、安保理で説明を担当した米国の国連次席大使だった方が表敬訪問され、その時の話をされました。「私は、そのときソ連の大使の反応に強い関心があり、その顔をじっと注視していました。そのときソ連大使は、心底動揺した模様でした。しかし、外交官として動揺の姿を見せるわけにはいきません。何事もなかったかの如く、冷静さを装おうとして懸命にこらえていましたが、動揺は明らかで、気の毒なくらいでした。私は、あの姿を生涯忘れることはないでしょう」。まさに戦いに勝利を勝ち取った誇りを感じた人の話でした。

内閣官房危機管理担当室の誕生

前述の通り、中西大臣が危機管理担当大臣に任命されたと同時に、内閣官房に危機管理等特命事項担当室が設置され、私とその室長に任命されました。それは1984年7月のことです。この担当室は、時の政治状況の中から唐突に誕生したものであり、本格的な組織ではなく、担当室は警察庁、外務省、運輸省、海上保安庁、総理府などから出向の合計8名のスタッフからなるもので、決して大きなものではありませんでした。中西大臣が英サッチャー首相、西独コール首相などを表敬訪問し、意見交換をすることになり、私もそれにお供しました。また、毎週最低1回中西大臣によって各省庁からのヒアリングが行われ、その結果を中心とした「危機管理の現状と当面の対応」についての報告書を中曽根総理に提出しました。それは3.5cmもある分厚いものですが、それ以上のことはできませんでした。むしろ最大の功績は、それまで危機管理意識などほとんどなかったわが国に、問題意識を提起したことです。マスコミはそれを繰り返し報道し、書店に危機管理コーナーが設置され、週刊誌が家庭生活における危機管理というような特集記事が組むなど、危機管理が流行語になり、いわばブームのように危機管理意識が高まったことは間違いありませんが、それ以上のものではありませんでした。

中曽根総理、後藤田長官の問題意識の最たるものは、KAL機撃墜事件のときは幸い自分たちがいたから官僚を押さえることができたけれど、いかなる態勢でも同じ結果を導くにはどうしたらよいかということです。並みの政治家だったら、こんなとき自己の省庁の利益を優先する官僚機構のセクショナリズムの壁に阻まれ、大局的判断ができなかったでしょう。危機管理で重要なことは、個人の資質に頼るのではなく、誰が担当していても同じ結果が出るように体制の整備、システムの構築等を図ることです。それは民間企業でも同じです。社長によって判断が違うのでは、万が一のときに的確な対応がとれない恐れがあります。社長が誰であろうと同じ結果が出るようにシステム化しておくことが必要なのです。そのような理念に基づき体制を検討せよということでした。かといっていきなり無から有をつくり出すことはできません。とりあえず内閣官房に危機管理担当室がつけられ、各省庁にも同じような体制を整備することが求められました。

この危機管理担当室は、翌年の春の内閣改造で中西大臣の退任とともに事実上休眠状態になり、その後若干の時間において、内閣安全保障室危機管理担当審議官が設置され、さらに内閣危機管理監に格上げされ、今日に至っています。本稿は、危機管理が政府によって正式に取り上げられたときの経緯なり雰囲気を紹介する目的でまとめたものです。ソ連側の交信状況については、柳田邦男氏の「撃墜」から引用しました。その他の事実関係についてはその当時知られていたことを中心に述べています。職務の性格上、知っていることをすべて述べるわけにはいきません。あくまで、すでに公知になった事実を中心に秘密事項に配慮して書いているものであることはご了承ください。

KAL 機撃墜事件以来すでに 30 年以上が経過し、とりわけソ連邦が崩壊し、情報が公開され、新たな事実が次々と明らかになりました。それまでに原因等についてはいろいろな説が唱えられ、面白おかしく報道されました。ソ連邦崩壊後、多くの関係者が真実を語り、その中には、撃墜戦闘機のパイロットと撃墜を指示した地上基地の指揮官との間のやり取りの詳細や背景も含まれ、さらに撃墜2時間後には、「どうやら民間機を間違えて撃墜してしまったようだ」ということを認識していたことも明らかになりました。冷戦末期のソ連邦内の軍人の意識の中では、「領空を侵犯すれば、民間機であろうと軍用機であろうと撃墜するのがソ連の方針である。むしろ民間機である可能性を考え、侵入機を迎撃しなかった場合に個人の責任を追及されるほうが恐ろしかった」という証言もありました。

この事件の発生は、ベルリンの壁崩壊のわずか6年前のことです。敗戦の直前ほど怖いことはありません。自暴自棄になり、まさに一步間違えれば第三次世界大戦にでも発展しかねない状況下での事件でした。事実、事件後に米ソの軍事的緊張が高まったのは間違いありません。トップがいくら冷静でも現場が跳ね上がる危険はあります。その危機を巧みに乗り越えることができたのは、米国レーガン、英サッチャー、西独コールなどとの緊密な連携と結束の結果であることは間違いありません。ロンヤス関係と言い、結束の固さを豪語した中曽根総理。しかし、その言葉の裏には言語に尽くせないほどの慎重さ・気配りがありました。この事件でも、まさか一戦闘機の無線のやり取りまですべて傍受する技術があり、それを実行していたなどとは、ソ連関係者は思いもよらなかったようでした。そのように考えると、私は、この終戦の際の最大の功労者は、ゴルバチョフソ連共産党書記長であると思います。現場の軍事関係者の先鋭化を抑え、敗戦を敗戦と感じさせないように、東側陣営を巧みに導いていったゴルバチョフ書記長のリーダーシップを高く評価しないわけにはいきません。

私は、冷戦終結後の 1993 年、防衛庁教育訓練局長在任中、米国の戦略空軍の司令部を視察したことがあります。それは、ロッキー山脈の山中にあります。5 キロ以上ある長いトンネルといくつもの関門を通り、まさに岩盤の山の中に作られた指令所です。そこは、米ソの全面核戦争になり、全米の主要都市が壊滅しても持ちこたえるという前提で建設され、外部の放射能汚染は完全に遮断され、最悪の状況でも、数百人の司令部要員が 1 年以上外部と接触なくとも耐えられるように、生鮮野菜が生産できる設備をもつ巨大な施設でした。休養娯楽施設からストレッチ体操の施設まで完備しているのは、さすがアメリカと感服しました。そこには、全世界の空中浮遊物体をすべて確認できるというモニターもありました。湾岸戦争では、イラクが発射するミサイルはすべてここで一旦モニター・確認された後、その指示を待って反撃のミサイルが発射されるというシステムになっていました。危機管理の達人たちはここまでやるのです。冷戦終結後に米国を訪れたソ連の軍人にもこの司令部を見せたが、彼らは、こんな施設までもつ米国と戦っても、勝てるわけがなかったと述懐していたそうです。担当者は私に、「博士号をもつ軍人兵士だけでも百人以上いるというこの施設も、現在ではメキシコ国境を越え、コカインやマリファナを密輸してくる小型飛行機ぐらいしか確認対象はない」と自嘲的に話していたのは忘れられません。それでもいまだに、その施設はそのまま維持されているようです。

秘密と情報開示

いわゆる秘密保護法が 2013 年末に制定され、秘密保護のあり方について国民的な議論が進められています。この法律の是非について論究しようと思っているわけではありません。しかし、法律に基づき、特定の事項を秘密指定し、法律によって指定されたのだからとして、それを守らせようとするには、若干の違和感があります。法律に基づいて秘密と指定したから、これは守らなければならない。秘密指定がないからリークしてよいということはないはずです。

本稿の記述の中には、過去には国家機密であったものも少なくありません。発生以来 40 年を経過したからもはや秘密ではないというものではありません。しかし、ここで明確にさせておかねばならないことは、本稿にはうその記述はひとつもないが、私の知っていることすべてを記載したわけではないということです。官界で 30 年近い勤務の過程で、墓場まで持っていかなければならない秘密もたくさん扱ってきました。しかし、いずれもマスコミ的にはおもしろくても天下国家を左右するようなものではありません。それらの秘密は、法律上の秘密指定をされているわけではありません。今後もその扱いは変わらないでしょう。それは、国家レベルであろうと、企業活動の中であろうと、個人生活の中であろうと変わりありません。また、法律の有無に拘わらず、守らねばならない秘密があることも変わりありません。例えば、誰と誰が見合いしたかなどは、それが破談になった場合などは永遠の秘密でしょう。決して第三者が口にすべきものではありません。プライバシーは秘密の最たるものです。また政策立案過程の選択肢などにもこの範疇に入るものもあります。しかし、大事なことは、秘匿した場合の責任についてです。

江戸時代の碩学のひとり佐藤一斎は、その著「重職心得箇条」のなかで、「秘密は少ないほうがよいが、秘密にせざるを得ないこともある。それは責任ある立場になればなるほど多い。最近何が何でも隠す風潮があるけど、それはおかしい。話してよいことまで隠すようになると、かえって一般の人の疑り心を起こさすだけで、かえってマイナスだ」と述べ、情報公開の必要性を説いています。その上で、「隠すときは、その者が徹底して責任をもち、うそ偽りのない真心からの政治を行うこと」を強調し、他方、「密告を助長するようなことをすると猜疑心ばかり強くなり、よいことではない」と戒めています。それはいつの時代でも同じです。内部告発がやたらに増え、それをマスコミはやたらと奨励しますが、それは彼らの都合のよい論理に過ぎないでしょう。本当に正しい主張でしょうか。その証拠に、新聞社の社内機密が暴露されたとき、新聞社の対応の仕方を見ればよく分かります。それが悪いと言っているわけではありません。どこにもそのような秘密はあると言っているのです。問題は、秘密保持の必要性を口実に、不都合なものを何でも安易に隠す風潮、その無責任さにあり、それがあるからこそ、情報公開を言わざるを得なくなっているのです。佐藤一斎はそのことを的確に指摘しています。

リスクマネジメント、危機管理において重要なことは、客観的事実を直視することです。枝葉末節にこだわったら、大局判断はできません。また建前で論じたら、的確な対応などできるわけがありません。きれいごとで対応しようとしたら、失敗することは目に見えています。だからこそ重要あるいは根幹的な真実は、必ず公開されなければならないのです。

(続く)

分科会報告

【RMS（リスクマネジメントシステム）研究分科会】

主査：指田朝久（東京海上日動リスクコンサルティング）

リスクマネジメントシステム研究分科会は、現在 3 つのワーキンググループを平行して開催しています。

(1)「リスクマネジメント事例研究 WG」は、毎回講師の先生をお呼びし、様々な分野の事例を研究しています。開催場所は東京海上日動リスクコンサルティング株式会社です。

今回は、4月11日金曜日に開催する予定です。

講師である海上自衛隊幹部学校防衛戦略教育研究部課程管理室長 1等海佐寺田博之様から、「ソマリア沖海賊対応」をテーマとするお話を伺います。

寺田様は、英国大使館ご勤務時代に欧米諸国と連繋しながらソマリア海賊対応に当たられたご経験があり、その際の様々なご対応についてお話し頂きます。幹部学校で防衛戦略を担当される現役自衛官の方からお話を伺う絶好の機会になると存じます。

(2)「ISO31000 研究 WG」は、ISO31000 の定めた各項目について詳細に研究しています。開催場所は MS&AD 基礎研究所です。

今回は、3月13日に第23回のWGを開催いたしました。今年度は、ISO31000の今までの研究の集大成を行うように活動を進めてきましたが、この23回で無事報告書の完成となりました。6月7日の大会では、これらの研究の成果を発表するとともに、80ページ近い研究報告書を公開する予定です。次回のWGは4月を予定しており、今後研究する規格をどれにするかなどについて意見交換を行う予定としています。

(3)「ERM 研究 WG」は、COSO-ERM 発表から10年を迎えるこの機会に、このCOSO-ERMの社会に与えた影響などを振り返る研究を行っています。開催場所はプロテビティです。

前回WGは、3月3日(月)に開催しました。前々回はCOSO-ERMの問題点を議論しましたが、前回は「されどERM」と題してCOSO-ERMの日本企業に与えたメリットについて議論しました。今回は、最終回として4月21日(月)開催の予定です。最終回は今までの研究成果をまとめるとともに、大会の発表内容を決定し、加えて次年度以降の研究テーマの選定の議論を行う予定です。

これらの3つのWGにつき皆様ご予定をいただき、奮っての参加を期待しております。

以上

【リスク事例サロン分科会】

主査 小島 修矢(クエスト コンサルティング ロンドン)

事務局 有賀 平(MS&AD 基礎研究所)

「リスク事例サロン分科会」は、マスコミ等で取り上げられた事件や危機事例を題材に、危機管理・リスクマネジメントの観点から会員間で自由に情報交換や意見交流を行うことを目的としています。

本分科会は開催の都度参加者を募り、サロンと言う名前のおり、飲食しながらテーマに関連して自由に意見交換を行う会費制の分科会です。

今回は、第68回の報告をいたします。

第 68 回(2014 年 1 月 8 日(水)午後 6:30~8:30、於 東洋経済新報社 9階会議室)

1. 参加者: 辻、龍崎、伊藤(正)、山本(祥)、斎藤(淳)、森川、北澤、長井、小島、有賀 (10 名、敬称略)

2. テーマ: 薬害事件から見える医薬品事業のリスクマネジメントについて

3. 報告者: 鈴木 利一 氏 (ステラファーマ株式会社)

4. 報告内容骨子:

これまでに医薬品が関係した薬害事件は、訴訟に発展したもののだけでも10数件を数えるが、それぞれの医薬品の特徴や患者さんの背景は異なるものの、薬害事件にまで発展した原因を探ると、特に医薬品企業におけるリスク対応に共通点があることが見えてくる。

それでも何故、同じような薬害事件が繰り返されるのか、事業のリスクマネジメントという観点から、『薬害を防ぐには?』という切り口で考えることが大切だと考えている。

5. 自由意見・情報交流内容(要旨)

- ・ 副作用が発生することは、医薬品では不可避であって事件ではないが、一步間違えると薬害に至ってしまう。
- ・ 民事和解で解決される事件が多く、事件の概要が全て公にされることは少ない。
- ・ 「薬害」は薬害として区分されないものも含め、4 種類(①正しく使用したにもかかわらず避けられない健康被害、②正しく使用していれば避けられた健康被害だが、被害が個人レベルであり、社会問題化していない、③正しく使用していれば避けられた健康被害だが、被害が広範囲であり社会問題化した、④企業、行政、医療機関等の瑕疵や不作為により起きた健康被害で、社会問題化した)に分類することが出来ると考えている。
- ・ サリドマイドの場合、米国では、治験中に何人かの被害者が発生したが、被害が拡散しなかった。一方、日本では、回収決定後も、それが徹底されず、被害が続いた。今から考えると、訴訟上の過失認定と薬害拡大防止という視点とを切り離せば、被害の拡大を防止できた時期があったのではないかと感じている。
- ・ サリドマイドの場合、ドイツで販売中止となった時点で、なぜ日本での使用が中止されなかったのか、理解できない。
- ・ 新たに発生した健康被害と当該医薬品との因果関係を判断する情報量の相違が、判断までの時差を生じさせたとも考えられる。
- ・ 厚労省は、薬害の再発防止のため、承認過程に於いて、安全性の確保を強化している。例えば、日本が独自に行っている安全対策として、製造販売後の全例調査が挙げられる。
- ・ 企業不祥事を見ると、担当者が良かれと考えた結果として、情報の隠蔽や捏造を行っていることがある。こうした歪んだ愛社精神が、不祥事の原因になっているとも感じている。
- ・ 他部門から受ける心理的な圧力が情報隠蔽や捏造を招いたケースもあるが、こうした企業風土は、少なからず経営者の影響であることは否定できない。
- ・ 欧米にならって社員が遵守すべき倫理規定を日本企業も具体化して明示するようになっているが、社員に十分浸透しているとは思えない。
- ・ 憶測でしかないが、欧米と比較して、製造物責任に対する危機意識が、当時の日本では乏しかったのではなかろうか。それ故に、中止の判断が遅れたのではないか。
- ・ 製造物責任に対する対応を見る限り、現在の日本の企業が全体として米国の企業と比較して劣っているとは言えず、個別事故に関する企業毎の差に要因があると思われる。

- ・消費者が、株式市場における管理銘柄のような形で、重篤な健康被害が発生している医薬品について容易に知ることができる制度を設けることも必要ではないだろうか。
- ・医薬品の場合、被害の原因が複雑であり、且つ複合化している場合もあって、消費生活用品と同じような報告・公表制度で運用することは難しいと思う。
- ・厚労省や病院は、メーカーからの報告や添付文書の改定等により健康被害の発生を認識するが、既に処方された患者が、それが副作用かどうかを判明していなくても、当該医薬品に何らかの健康被害があることを知る方法を設けることも必要ではないか。
- ・新しい副作用が判明した場合には、添付文書を改定し、病院に配布している。また、それ以前に、厚労省へ報告することになっている。
- ・副作用の申告は、患者がメーカーや厚労省に申告することはできるものの、処方をした医者に対して行われる場合が多く、当該医者の認識によってはメーカー等にその情報が上がってくるとは限らない。
- ・新たな副作用の添付文書についても、製薬企業等の営業時間や病院の診療時間や伝達ルートの問題等により、患者まで即座に行き渡ることが難しいケースもあると思われる。

以上

【MRM（メディカルリスクマネジメント）分科会】

主査：藤谷 克己（日本医科大学）

- 日時： 2014年4月9日 18:00～20:00
 場所： ㈱B.b.design 東京支店会議室（新宿）
 出席者： 内田、辻、土屋、吉川、綾部、長井、宮崎、寺本、伊藤（敬称略）
 議題： 年次大会発表内容詳細
 議論： 宮崎氏作成の原稿「ノバルティス社ディオバンの臨床研究事案に関する研究報告」について、次の議論を行った。
1. 発表内容の全体の流れ
 2. 発表内容詳細
 3. 次のステップの進め方について
 4. その他

以上

【企業活性化研究分科会】

主査：山本 洋信（アップライフシステム研究所）

〈第六十三回 2013年12月14日(土)PM:1:30～5:00 於:専修大学(神田校舎)〉

1. 参加者: 尼野、石川、井端、木村、小林、齊藤、菅原、夏目、浜田、星野、宮川、山本、渡辺（13名）
2. テーマ: 競争原理と資本利益率について
 - ・ 報告者：山本洋信
 - ・ 配布資料：5枚
 - ・ 報告の要旨

本報告は、資本利益率(以下、ROE という)の定理を展開し、ROE が示す値の意味について説明を行った。現状 ROE 値は事業経営者や投資家・学者・研究者に経営状況を示す指標として多

様な目的で利用されている。企業は自己の経営成績を示す指標、配当性向の動向を示す指標として利用している。企業において、ROE の値は、個々の企業が経営活動を維持・発展させるための政策目標の一つであるとも考えられる。

本報告では、森脇彬による「ROE の定理」とその展開を示し、各要素の意味の検討を行った。森脇によれば、ROE は総資産利払前税引前当期純利益率(ROA)と負債運用効率(EOL)の和により構成される。ROE 値は、ただ結果としての数値やその変動をみるだけではなく、各値が変化した要因・原因の分析を行える指標として認識できようとして報告した。

3. テーマ:再生企業の分析－日本電気株式会社の場合

・報告者：齊藤幸雄 ・配布資料：5枚

・報告の要旨

本報告では、日本電気株式会社(以下、NEC)の財務数値の推移と収益性分析を行った。加えて、NEC が取り組んでいる業績改善に向けた再生戦略の実行と効果について考察した。

NEC は、2003年3月期から2008年3月期までの売上高は減少傾向にあつて、2006年3月期には当期純損失を計上している。2009年3月期においては、大規模な人員削減、不採算事業の整理による事業の選択と集中を行い、巨額の損失や費用を計上し、大幅な業績悪化を招いた。翌2010年では「ビック・バス」の効果により業績回復の兆候がみられるが、東日本大震災の影響により2011年、2012年では赤字に転じていると財務資料をまとめた。

分析内容は、製造業としては有形固定資産の変化が大きすぎる点や事業転換の内容について検討した。また、NEC は業務改善を行っているものの、その成果が指標に表れていないと観ることができようとして分析した。今後の課題として、NEC の生き残りをかけた戦略遂行の成否、即ち投下した多額の研究開発費の成果やソリューション事業などの動向を注視する必要があると報告し、今回は時間的制約により分析が充分でない部分もあり、次回に補足説明をすることとした。

文責:浜田勇毅

<第六十四回 2014年1月25日(土)時間:13:30~17:00 於:専修大学(神田校舎)>

1. 参加者:尼野、石川、井端、大野、木村、小林、菅原、杉本、夏目、浜田、宮川、山本、渡辺 (13名)

2. テーマ:警察における活動内容と組織統制の在り方

・報告者：石川輝行 ・配布資料：パワーポイント使用

・講演の要旨

本講演は、警察の捜査とその公開されている情報とのギャップを取り上げ、そのギャップが生じる原因を認識するための内容である。また、警察における組織マネジメントについて明らかにした。

まず、メディアに公開されている情報は、捜査活動の一部のみ公開された内容であること、メディアは、その内容の一部にメディア独自の調査および見解を加えて報じていること、そうしたことで、本来の事件内容に対して情報の受け取り側に認識の違いを生じさせていることの懸念を指摘した。次に、これまでの現場指揮監督の経験を踏まえ、組織における行動の基本と、トップにおける組織コントロールの方法や課題、リスクマネジメントの方法や課題について知見を論じた。組織のコントロールとマネジメントのためには、現場と綿密なコミュニケーションをとり、些細な情報でも耳を傾け、その情報を踏まえて思索することの重要性を明かした。

3. テーマ:再生企業の分析－沖電気工業株式会社の場合

・報告者：小林宗一郎 ・配布資料：9枚

・ 報告内容の要旨

本報告は、沖電気工業株式会社（以下、沖電気）の再生戦略の実施とその効果について、財務数値の推移と収益性分析から検討した。

沖電気は2008年に半導体事業を売却し、その後売上高は減少傾向にある。2012年には関係会社の OKI SYSTEMS IBERICA,S.A.U(以下、OSIB)による粉飾が発覚した。OSIB は企業規模に対して粉飾金額が多いにもかかわらず、発見が遅れたことは企業のガバナンス、内部統制における機能不十分性の可能性を指摘した。

次に、収益性分析では、ROE とその構成要素である M(売上高利払前当期純利益率)と T(総資産回転率)を中心に検討した。ROE の改善は不採算事業の売却による資産の効率性が寄与しているものと考えられるとした。しかし、ROE の見方については、参加した各会員の計算した結果と異なる点が多く、ROE の改善は見られないとの議論がなされた。議論では理由として、純資産額の減少している点、数期前の大幅な損失計上に起因する点を考慮すべきとの指摘を受けた。

一方、売上高と当期純利益の連単倍率、単体の収益性を検討した。その結果、連結子会社の中身、沖電気の事業構造について詳細な検討を加え、再生戦略の策定と実行について十分な検討を必要とするとの結論に至った。そのため次回の分科会で補足説明を行う予定である。

文責：夏目拓哉

※2 月度に予定していた定例分科会は、入試関係による大学の事情により会場が確保できず、休会とした。

以上

【価値ベース・リスクマネジメント研究分科会】

主査：藤江俊彦（千葉商科大学）

< 第 38 回 >

1. 日時、場所：平成 26 年 1 月 29 日 水曜日 18 時 30 分から 20 時 00 分 於：千葉商科大学
2. 参加者： 7 名
3. 報告者： 山口 大輔 氏(伊藤忠テクノソリューションズ(株)エンタープライズコンサルティング部 上級コンサルタント・エグゼクティブエンジニア)
テーマ： 「ISO22301 による BCP と実効性の課題」
内容： 山口氏は、はじめに ISO の歴史から説明し、ISO22301 による BCP の基本設計を説明した。日本人にはなかなか発想できない災害リスクを特定する考え方に興味を覚えた内容であった。

< 第 39 回 >

1. 日時、場所：平成 26 年 2 月 24 日 月曜日 時間：18:30～20:30 於：千葉商科大学
2. 参加者： 6 名
3. 報告者： 風間 眞一氏(危機管理・広報アドバイザー)
テーマ： 「最近の企業不祥事とマスコミ対応」
内容： 風間氏は、不祥事を起こす企業の共通項目を挙げ、危機管理広報の重要ポイントを指摘した。特に住民目線・消費者目線(市民感覚)を取り入れる点を強調した点が印象に残った。

以上

【科学技術リスク研究（社会・人間・科学技術の相関）分科会】

主査 宮林正恭（千葉科学大学教授（4月1日付で公益財団法人未来工学研究所
研究参与研究員に変更））

前のご報告以降については、2014年第1回の分科会を2月末ごろ開催することを予定しており、日取りも決まっていた。しかし、講師の方のご都合が急に悪くなり、1ヶ月遅らせて、3月28日金曜日に再設定いたしました。その内容は次の通りです。

【危機管理システム研究会科学技術リスク分科会定例会(2014年3月28日)概要】

日時： 2014年3月28日金曜日 18時30分から

場所： インターリスク総研会議室(お茶の水)

講師： 北澤宏一福島原発事故独立検証委員会(通称:民間事故調)委員長、現在、東京都市大学学長

テーマ： 原子力と危機対応—民間事故調で学んだこと

1.5時間程度パワーポイントを使いお話をいただき、その後30分～45分の質疑応答およびディスカッション、その後場所を変えて懇親会を予定しています。

その次の会には、医療関係の問題を取り上げ、当学会の元会長であられる内田英二昭和大学教授に話題提供をいただき、議論をすることを計画中です。時期としては4月末ごろを予定していますが、5月の連休後になるかもしれません。

当分科会は、引き続き参加者の増加を図りたいと思っています。ご興味のある向きはぜひご出席ください。概要は次の通りです。2か月に1度程度、原則として偶数月に行うこととしますが、状況によっては奇数月になることがあります。開催場所は、原則として御茶ノ水駅近くのインターリスク総研の会議室(〒101-0063千代田区神田淡路町2-105 ワテラスアネックス10～11階)です。

主査への連絡は、miyabayashi.masayasu@gmail.com または 080-4732-3423 にお問い合わせいたします。

以上

【社会性とリスクマネジメント研究分科会】

主査代行:井上善博(神戸学院大学)

第1回研究会

日時:2014年3月13日(木)午前10時～12時

場所:大阪府立男女共同参画・青少年センター 第1会議室

1. 藤江俊彦会長による研究分科会設立の趣旨説明

社会性とリスクマネジメント研究分科会の立ち上げに際して、藤江俊彦会長から以下のような説明があった。

- ・社会性という概念は、あらゆる組織にとって必要不可欠な考え方であり、企業のみならず、行政、病院、学校などあらゆる組織で、社会性を追求していかなければ、その存続が立ち行かなくなる。
- ・この社会性の追求には、リスクの認識とその回避策が必要であり、そのためにリスクマネジメントという管理手法が必要になってくる。
- ・本研究分科会では、社会性という大きな枠組みで、多様な問題を分析していくことを目標としているので、様々な分野に所属されている会員の皆様の参画をお願いしたい。

2. 研究報告「誠実な経営と企業倫理」(神戸学院大学・井上善博)

報告内容は、以下の通り。

- ・企業の「言っていること」と「行っていること」が一致している経営を誠実な経営と定義し、そのような経営をするには、2つの信認義務を果たすことが必要である。
- ・2つの信認義務とは、社会の利益を考えて行動するという忠実義務と、多様な側面で注意をもって自らを律していく善管注意義務である。
- ・この2つの視点で、過去の企業不祥事を検証した結果、どの事例でも誠実な経営が行われていなかったことが明らかになった。
- ・経済活動が自由になった一方で、経営活動の暴走も起きているため、企業倫理を明言し、それを実行するという上記の2つの信認義務が必要である。

3. 今後の研究会について

次回研究会は6月下旬を予定しています。上記テーマに関心のある多くの会員の皆様のご参加をお願いいたします。

以上

学会員の学位・論文・新刊書のご紹介

著書名： あなたの“がんリスク”を確実に減らす本

著者： 寺本 研一

著者略歴： てらもとクリニック院長、東京医科歯科大学臨床教授

1955年東京都生まれ。東京医科歯科大学医学部卒業、University of California, Los Angeles 外科、肝移植チーム、ハーバード大学客員助教授、伊豆逋信病院外科部長、東京医科歯科大学肝胆膵外科助教授を歴任し現在に至る。

著書に「頭のいい人の病気にならない体力のつくり方」(三笠書房)、共著に「改訂版 緊急時の介護一とっさの症例判断・対応マニュアル」(介護労働安定センター)、「消化器研修ハンドブック 第2版」(海馬書房)等がある。

書評 (昭和大学教授・研究推進室長 内田英二)：

根拠に基づく医療 (EBM: Evidence-based Medicine) が世界に紹介されたのは1992年のことである。日本への紹介は、少し遅れて1998年に訳書が発刊された。EBMでは、臨床決断の3要素として、「リサーチから得られたエビデンスと臨床現場の状況と患者の価値観」の統合を提唱している。日本の医療現場では、臨床研究から得られたエビデンスを医学的根拠とする習慣 (教育) は少なく、また世界的にも同様の傾向が見られていた。それまで日本の医学の現場では、メカニズム (基礎研究) の追及が主流であり、メカニズムを解明すればより良い医療が実現できると信じて疑わなかった。しかし現実には、メカニズムからは治療効果があるはずなのに、実際には逆の効果や有害な副作用が見られたりする多く



の事例が臨床研究で明らかになってきた。これらのことから、EBM では臨床研究による検証(エビデンス)を病態生理学的合理づけ(メカニズム)よりも重要視することになる。

本書は、我が国における死因の 1 位である「がん(悪性新生物)」に罹患するリスクを減少させるために、リスク要因と予防に関して、世界がん研究基金(WCRF:World Cancer Research Fund)と日本国立がん研究センターが保有する現状のエビデンスに基づき分かり易く解説したものである。難解な数式や記号(用語)は用いず、一般の人にも分かり易く書かれている。ここで用いられているエビデンスは、大規模な臨床研究から導き出された結果であり、小数の偶発的な著効例やメカニズムで説明されるものではない。巷では、「〇〇が効いた。それはこういうメカニズムだからです」などの風聞に踊らされる現象が頻繁に起きている。メカニズムで説明されると確かに納得しやすい面もあるが、真に根拠とするものは「良くコントロールされた臨床研究の結果」であることを、社会の多くの人に理解していただければ、本書が持つ 1 つの役割が果たされるのではないかと思う。

著者による内容紹介:

著者は、当学会 MRM 分科会での 10 年の活動の中で、様々なメディカルリスクの研究をしてきた。その中で学んだリスクの考え方を、著者の行っている日常診療に応用したのが本書である。本書は一般向けに、がんリスクの実際とその対処法を解説したものである。例えば、食道がんになりやすい人を示している。フラッシュャー(本書参照)の人は、食道がんのリスクは 13 倍である。また、タバコを吸う人は 2.5 倍である。飲酒歴のある人は 4.7 倍である。ところが、多量の飲酒歴と喫煙歴が同時にある人は、食道がん罹患のリスクが 50 倍になる。さらにフラッシュャーである場合は、リスクが非常に高くなる。すなわち、フラッシュャーでたばこを吸いながら濃い酒を飲む人(3 点セットがそろっている人)は食道がんのリスクが非常に高い。そこで、そのような人には禁酒と禁煙を提言するのであるが、実行されることは少ない。仕方がないのでそのような人には、定期的に食道内視鏡を行い、しかもその時色素塗布を行う。色素内視鏡により、早期食道がんの発見が可能になる。また、食道がん 3 点セットがそろっている人でどうしても酒を止められない人は、禁煙をして薄い酒を飲むことにより食道がんのリスクを減少することができる。禁煙がどうしてもできない人は、減酒でもリスクの減少が期待できる。

また、例えば胃がんに関しては、ピロリ菌がいて胃が荒れていない人は 10 倍の、ピロリ菌がいて胃が荒れている人は 20 倍の、ピロリ菌も住めないほど胃が荒れている人は 120 倍の胃がんのリスクがある。ピロリ菌がいる人は除菌を、リスクが高い人は定期的な検査を必要とする。このように自分のがんリスクを認識して、できることを行い、リスクを軽減し、人生を楽しむ、ということが重要である。

本書では、大腸がん、胃がん、膵がんなどになりやすい人、子宮がん、子宮頸がんになりやすい人などの特徴も科学的データを基に挙げている。

また、本書では健康のリスクマトリックスというものを提案している。自分がかかりやすい病気を考えてみる。そしてその病気にかかったときの影響度(生命の危険、経済損失)を考え、罹患可能性と影響度の 2 軸を持った図にプロットする。そして、かかる可能性が高く、影響度が大きい疾患を認識してそれらのリスクマネジメントを行う。このような健康のリスクマネジメントを提案している。なお、現在医者向けの本を準備中である。

| | | | | | |
|---------|-----|---------|-------------------|-----|------------|
| 出版社 | 講談社 | 単行本 | 四六判、191ページ | 発売日 | 2013年8月21日 |
| ISBN-10 | | ISBN-13 | 978-4-06-295303-0 | 価格 | 1,200円+税 |

<事務局からのお知らせ>

1. 分科会連絡先

| | | |
|----------------------|----------------|--|
| 教育実践分科会 | 主査:後藤 和廣 | Tel.03-3291-8921 E-mail:gotokaz@aol.com |
| リスクマネジメントシステム研究分科会 | 主査:指田 朝久 | Tel.03-5288-6584 E-mail: t.sashida@tokiorisk.co.jp |
| リスク事例サロン分科会 | 主査:小島 修矢 | Tel. 047-338-6185 E-mail: kojimash@mb.infoweb.ne.jp |
| メディカルリスクマネジメント分科会 | 主査:藤谷 克己 | Tel.03-5803-4513 E-mail: fta-hcm@nms.ac.jp |
| 企業活性化研究分科会 | 主査:山本 洋信 | Tel. 048-874-4491 E-mail: rsa31447@nifty.com |
| 価値ベース・リスクマネジメント研究分科会 | 主査:藤江 俊彦 | Tel. 047-372-4111 E-mail: fujie@cuc.ac.jp |
| 科学技術リスク研究分科会 | 主査:宮林 正恭 | Tel. 080-4732-3423 E-mail: miyabayashi.masayasu@gmail.com |
| 社会性とリスクマネジメント研究分科会 | 主査代行: 井上 善博 | Tel. 078-974-1551 E-mail: inoue@eb.kobegakuin.ac.jp |

2. 新入会員紹介

新規入会 0名

*アリマスレター55号の訂正のお知らせ

アリマスレター55号にて新入会員紹介にてお知らせしました井上先生について、お名前が間違っておりました。正しくは「井上善博(イノウエ ヨシヒロ)」先生(神戸学院大学・経済学部 准教授)です。訂正して、お詫び申し上げます。

3. 住所・所属等変更の連絡方法

会員各位の自宅のご住所・電話番号・所属機関の名称・所在・電話番号・職名等について変更が生じた場合には、変更前と変更後を併記の上、必ず文書・メールにて事務局宛ご連絡ください。

【編集後記】

お待たせしました。ようやく2014年度の年次大会プログラムが決まりました。予定帳には、“6月7日：アリマス年次大会@千葉商科大学”と忘れずに記入しておいてください。

この春、新しい分科会が発足しました。“社会性とリスクマネジメント分科会”です。この分科会は、社会性という大きな枠組みで多様な問題を分析していくことを目的としたものです。従って、様々な分野の方々の参加が可能であると同時に、様々な分野の方々の参加が不可欠ともいえると思います。

これまで当学会の分科会は東京拠点でしたが、“社会性とリスクマネジメント分科会”は、初の関西拠点です。関西在住の会員の集いの場となっていくことでしょう。楽しみですね。

本号から、各分科会の活動紹介の連載開始です。第 1 回は、価値ベース・リスクマネジメント研究分科会です。“価値ベース”の意味を理解すると、昨今の企業不祥事などの背景が見えてくるように思います。分科会に参加してみたくになりますよ。

上野副会長による連載随筆、『危機管理事始め』も始まりました。“黎明期の危機管理とリスクマネジメント”をテーマに 4 回の連載を予定しています。初回は、日本政府における危機管理導入の背景です。圧巻です。先ずはお読みください。そして感想や応援のメッセージなどを頂けたら幸いです。

では、年次大会でお会いしましょう。

広報・編集委員長 長井健人

E-mail: office4@arimass.jp

| | | |
|-----|-----------------|--|
| 発行 | 危機管理システム研究学会 | 〒214-8580 住 所: 神奈川県川崎市多摩区東三田 2-1-1 専修大学 1 号館 1305 研究室 |
| | | E-mail: office@arimass.jp |
| | | URL: http://arimass.jp/ |
| 発行日 | 2014 年 3 月 20 日 | |