



ARIMASS Letter

[Association for Risk Management System
Studies]

危機管理システム研究学会 2015年1月 第59号

巻頭言：第15回年次大会解題 統一論題 “新”

大会委員長 指田 朝久(東京海上日動リスクコンサルティング株式会社)

大会委員長の指田です。1年に1回の危機管理システム研究学会の大会が今年もやってきます。今年の統一論題は「新」です。いままでの大会テーマと趣を変えてみました。新しいもの、新しいこと、新しい取り組みなど、「新」にちなむものであれば何でも良いと考えます。

ちなみに「新」は“今年の漢字”では2009年に取り上げられました。この年はイチロー選手が9年連続200本安打を達成、またジャマイカのウサイン・ボルト選手が100mを9秒58で走り抜けて世界新記録を達成しました。そして新型インフルエンザ H1N1 が流行し、日本では政権交代がおこり新政権が誕生した年でした。

漢字「新」は大辞林第三版では、“新しいこと、今年取れた作物、新暦、議会選挙の候補者で過去一度もその職に就いたことのない人”と解説されています。また歴史上では「新」は前漢を滅ぼした中国の王朝でその名前とは裏腹に王政復古を行い15年で後漢に取って代わられています。

「新」にどのような感覚をもたれるでしょうか。新人、新任、新年、新機軸、新商品、新制度など、「新」に関わるリスクがありそうです。新会社設立には新会社ならではのリスクがあります。新商品開発のリスク、新薬開発のリスク、新規性が問われる論文不正も記憶に新しいところです。

この統一論題も新たな試みです。新たな取り組みにまつわるリスクを皆さんと論じていければと存じます。どうぞ皆さん投稿を積極的にお願います。またお誘い合わせの上大会に足をお運びください。そして特に新人の皆様のご発表を大歓迎いたします。

以上

目	次
巻頭言：第15回年次大会解題統一論題“新”	1
2015年度 第15回年次大会のお知らせ	2
研究発表報告者募集	2
大会発表規定	3
連載随筆 黎明期のリスクマネジメント	4
リスクと危険 —なぜリスクマネジメントが 定着しないのか—	3
分科会報告	19
学会員の学位・論文・新刊書のご紹介	28
21世紀日本型構造改革試論(書評、著者所管)	28
図説 生命保険ビジネス	30
事務局からのお知らせ	32

2015 年度 第 15 回年次大会のお知らせ

統一論題： 「新」

概 要： 「新」(しん、shin)。

新会社の設立、新商品、新技術、新薬の開発、新機軸、新人、新制度、論文の新規性など様々な分野の「新」の共通項を模索します。この論題も新たな取り組みです。新たな取り組みにまつわるリスクであれば全て対象とします。

(詳しくは前頁の巻頭言をご覧ください。)

日 時： 2015 年 6 月 13 日(土)

会 場： 立教大学池袋キャンパス 東京都豊島区 3-34-1

受 付： 9:30 開始予定

プログラム(予定)：

午前の部 10:00～

A 会場

第一報告 10:00～10:30

第二報告 10:30～11:00

第三報告 11:00～11:30

第四報告 11:30～12:00

B 会場

第一報告 10:00～10:30

第二報告 10:30～11:00

第三報告 11:00～11:30

第四報告 11:30～12:00

理事会： 12:00～12:50

午後の部 13:00～

会員総会 13:00～13:50

分科会主査報告 14:00～14:50(8分科会各5分)

パネルディスカッション テーマ:新 (パネラーの分野は予定)

基調講演 15:00～15:20

第一報告 15:20～15:40 (メンタルヘルス分野)

第二報告 15:40～16:00 (金融分野)

第三報告 16:00～16:20 (CSR 分野)

第四報告 16:20～16:40 (科学技術分野)

ディスカッション 16:40～18:00

懇親会 18:30～20:00

研究発表報告者募集

募集事項： 危機管理システム研究会第15回大会 研究報告

応募方法： A4判1枚で、発表内容の概要(アブストラクト)を作成の上、下記送付先までメールにてご提出下さい。

送付先： E-Mail: t.sashida@tokiorisk.co.jp

締切日： 2015年2月18日

審 査： ご応募内容につきましては、常任理事会にて審査を行います。

結果通知： 3月末までに通知させていただきます。

大会発表規定

審査を通過されましたら、下記規定およびスケジュールに基づき、研究発表資料を作成いただき、大会当日にご発表下さい。

大会研究発表規定

発表時間： 25 分(時間厳守)

質疑応答： 5 分

発表用レジュメ： パワーポイントを使用する場合、10 枚から 15 枚

なお、ご発表いただきました内容および当日の質疑応答を踏まえたものを後日まとめていただき、研究ノート(仮称)あるいは論文として学会へ投稿をしていただきますのであらかじめご了承願います。書式などは別途ご連絡いたします。どうぞよろしくお願いいたします。

以上

連載随筆 黎明期のリスクマネジメント4 リスクと危険 —なぜリスクマネジメントが定着しないのか—

副会長 上野 治男 (パナソニック終身客員)

今回でこの連載は終わりにしたいと思います。第1回から第3回までは、日本の社会に危機管理とリスクマネジメントがどのようにして導入されてきたかについて、その実務の第一線現場に従事していた者の立場から経験したこと、感じたことを中心に述べてきました。しかし、虚心に考えると、それは、「井中の蛙大海を知らず」の喩え通り、ほんの部分のことしか知らないものが、あたかも天下を見てきたかの如く論じたところがあるかも知れません。その浅学菲才にして傲慢無礼なるをお許ください。弁解はこの程度にして、今回は、行政官庁において 29 年、治安、防衛、外交・邦人保護、防犯防災などの業務に、そして、民間企業に移り 18 年、企業の危機管理・リスクマネジメント関連業務に、さらに大学や各種学会・研究機関などにおいて合計 50 年間実務家として携わってきた経験を反省・総括してみたいと思います。考えて見れば、私の職業人としての生涯はすべて危機管理・リスクマネジメント関連のものでした。その経験を一言でいえば、日本の社会にリスクマネジメントが、なかなか定着してこないということです。また、リスクマネジメントが、邪道というか姑息な方向に入り込み、どんどん歪んできているように思えてなりません。何事につけ新しいものが定着するまでには時間がかかるのは、当たり前といえばその通りですが、それだけではない面があるように思いますので、どこに問題があるのか、本稿ではそれを考察し、私見を述べてみたいと思います。

これは、主として企業経営・組織運営を念頭に置いたものであり、技術や科学の分野には、若干当てはまらない面もあるかも知れません。また金融工学の分野については、まったく異なるといってもよいかもしれません。そもそも金融工学の世界と組織運営論とは、リスクの定義が異なることから分かる通り、両者を同じリスクマネジメントシステム論で論ずることが妥当なのか、疑問をもつ次第で

す。とは言うものの、そもそもリスクマネジメントは、保険の実務の中から生まれたものであり、さらにリスクマネジメントと金融工学は、同じ経営学の世界のものであって、金融工学の世界のほうに問題があるのではなく、それを組織運営一般に広く適用しようとするこのほうに問題があるのだ、という見方もできるかも知れません。

しかし、市場経済と経済学の実験の過程で、金融工学の分野の中に一部異常な発展を遂げ、伝統的な意味でのリスクマネジメント論から逸脱している、としか思えないものが出始めていることに問題があるのでしょうか。そもそもリスクマネジメント論は、単なる技術・方法論ではなく、倫理論でもあると思うのです。もしかしたら、金融工学の正道から外れてきているのかも知れません。何か困ったことが起こったとき、予期しなかったことが発生したとき、どう対応すべきかという、経営哲学だと思いません。したがって、何らかの組織において管理的立場にある人はすべてが、身に付けていなければならないことです。そのような人たちが不測の事態が発生したからと言って、リスクマネジメントの名の下に、テクニックというか、小手先を弄し、損害を回避することに腐心することがあるとしたら、本末転倒だと思っからです。そんな姑息な人間になりたいのですか。先年、原発事故に関し、想定外と言って弁解に走った人がいました。まさに想定外のとときの身の処し方こそがリスクマネジメントでしょう。経営の鉄則は、どう対処すべきかということ平素から考え、それができないのなら、最初から経営などに携わらなければよいのです。順調なときは自分がやるが、行き詰ったら自分は手を引き、専門家に任す。そんな無責任な人が経営に携わっている。そんなことがあるとしたら、人を企業は信用することはできないということになります

何よりも問題は、日本にはリスクという独立の概念が今まで存在せず、リスクと言えればそれは危険のことであり、危険である以上、それは避けなければいけないという思いが強すぎることです。

◆なぜサブプライムローン問題が発生したのか

2007年、サブプライムローン問題が突然発生し、リーマンショックとなって、世界の経済に大混乱が発生しました。また20世紀末に新自由主義が跋扈し、国民間の貧富の差が拡大し、失業者が増えるなど世界共通の現象が発生しています。しかも、それを当然のこととして受け入れよと言う。それはどう見てもおかしい話です。私の目には、それは、金融工学と新自由主義を中心として経済学の実験が、異常な形態を招来した結果に思われます。もちろん、金融工学だけの責任ではありません。しかし、ハーバード大学のMBAを最優秀の成績で卒業したような人たちが、そこで学んだ知識をさらに高め、金儲けの手段に活用した。問題は、この両者が自己本位に走り、自己の利益のことばかり考え、他者を顧みることができなくなっていることです。新自由主義や金融工学の論者のすべてがそうだと、言っているわけではありません。ややもするとそうなりかねない。そして、それを制する論理と自制心が不足していることです。そもそもサブプライムローンとは、低所得者を念頭にした住宅ローンのはずです。住宅バブルが続く中で、いつの間にか、住宅価格の高騰を当然のごとく錯覚し、返済能力を超えたようなローンを組ませ、その貸付金を幅広く各種金融資産の中に組み込んでいく。

その結果、ひとつの破綻がそれに留まらず、世界経済を大混乱に陥れた。どこかおかしいように思えてなりません。そもそもこれはゼロサムゲームであり、誰かが儲ければかならずその分損をする人が出てくる。それを市場原理だというなら、その市場原理こそおかしい話です。近江商人は、「三方よし」と言いました。「売り手よし。買い手よし。世間よし」。売り手と買い手が、ともに満足すればそれで良いのではなく、社会全体が潤って初めて良い取引なのです。松下幸之助は、お客様や社

会全体の利益との調和の中にこそ自己の利益を求めた。社会貢献こそ経営の本髄です。だから経営の神様なのです。Win-Win と言いますが、それだけでは不十分です。いわんや、他人の犠牲の中に自己の利益を見出す。他人が損をしても仕方ない。それは、もはやリスクマネジメントではありません。少なくとも、私は、そんなことのために自分の生涯を奉げてきたのではない。リスクマネジメントがどんどん小手先論になっていくのを、何とも残念でなりません。

いずれにせよ、リスクマネジメントは、それぞれの実務の中で、本来の実務が適切に機能しなくなったとき、それをどう軌道修正するか、あるいは軌道から外れないようにするには、どうしたらよいか、という方法論です。善後策なのです。したがって、小手先を弄するようなテクニック論ではなく、価値観、倫理観こそ重要なのです。

◆リスクは取るもの

リスクに関し何よりも大事なことは、「リスクは取るものであり、避けたり、逃げたりするものではない」ということです。経営に失敗はつきものです。どんなに努力しても失敗に追い込まれる可能性はあります。もちろん、それを放置してよいわけではありません。失敗はつきものだからと言って、ギャンブル経営に走ったり、多くの人に迷惑をかけて、よいわけではありません。失敗を最小限にすること。それは経営責任者の社会的責任の最たるものです。それができないからと言って、リスクゼロばかり求めたり、不安に怯えたりする。挙句の果て消極的になる。それでは本末転倒です。

社会全体にそのような風潮があるから、事件や事故が起こるとそのつど、新たな規制を制定する。規制が多すぎるとよく批判され、規制の撤廃や緩和が繰り返し試みられますが、その一方で規制は増えていく。その規制を求めるのは、実は不安に怯える国民自身です。私には、事件事故のつど、それを放置したとして批判を展開する、マスコミ自身に責任の一端があるように思われます。この数年間だけでもどれだけ規制が増えたか。テロリストが爆発物を隠匿すると言って、街中からごみ箱が撤去されました。振り込め詐欺を防止するためと言って、CDを使って50万円以上の送金や引き下しが、難しくなりました。その結果、社会がますます不自由なものになってくる。リスク対ベネフィットは、リスクマネジメントの重要判断基準です。最近、リスクのほうにウェイトがかかり過ぎているように思います。鉄は熱いうちに打てと言いますが、リスクマネジメントでは冷えるのを待って判断すべきでしょう。「のど元過ぎれば熱さを忘る」。熱いときに考えすぎるから、冷めてくると状況に合わなくなり、止めてしまうのです。すぐ止めるくらいなら、最初からしないほうが賢明です。米国には、**sunset act** という法律があります。各種規制法については、一定期間経過したら、自動的に失効する。それによって規制法が増えるのを防止するのです。これは米国でこそ通用するが、日本では、その導入は容易ではないかもしれません。

その結果、被害が続発しても耐えねばならないこともあるのです。時に失敗することがあってもよいではありませんか。しかし、間違いを冒したときは、潔く謝るべきです。そして、再び過ちを冒さないよう、組織と体質を改善することです。それなのに、近年、失敗を糊塗したり、なるべく小さく見せようとする。あるいは信用低下を防止のため、レピュテーション・マネジメントとやらを画策する。これらは、みなアメリカ生まれの経営テクニックですが、こんな姑息なことばかりにエネルギーを使わず、堂々と行くべきではないでしょうか。批判されるということは、世間からそれだけ期待されているという証です。世間は、価値なき人を叱ったりしません。取るべきリスクを積極的にとることにより、今日の繁栄を導いた国・組織・人はいくらもあります。そこに学ぶべきです。

◆「リスク」という言葉が生まれた 17 世紀イギリス

リスクの語源は、ラテン語の *risicare* にあり、その原意は「岩礁の間を縫って航行する」という意味であることはよく知られています。航海者にとって恐ろしいのは、暗礁に乗り上げて難破することです。しかし、十分な知識と能力を持っている者にとっては、それは暗礁ではなく、

単に岩間に見え隠れする岩礁に過ぎず、それほど恐ろしいものではありません。90 年代にベストセラーになったバーンスタインの「リスク」はこのことを紹介し、十分な知識経験と能力と覚悟を持った者にとって、それは危険でも何でもないといい、リスクとは「恐れずに勇気を持って敢えて試みること」という説明を展開しました。

この *risicare* が、イタリア語の *risico* を経て英語に入り、*risk* となったのは、17 世紀のことでした。この時代のイギリスは、決して超大国ではなく、3 等国に過ぎませんでした。16 世紀は、スペインとポルトガルが覇権を争った大航海時代です。そして 17 世紀初頭にオランダが急速に力を得てきました。日本が鎖国の唯一の例外として長崎に出島を設け、オランダとの貿易を始めたのはこの時代のことです。その 3 等国がどんどん力をつけ、18 世紀には世界の覇権国家にまでのし上がったのは、17 世紀のイギリスが危険をも恐れず、積極果敢に世界に挑戦していった結果です¹。

その時代の出来事を別表に列挙してみました。政治的には議会の承認もなしに課税をしたとして、国王をも処刑した清教徒革命。その後の名誉革命と権利章典の制定。対外的には、東インド会社やヴァージニア植民地をつくり、貿易と移民による海外への積極的な進出。この過程で市民勢力(ジェントルマン)²が勃興し、貴族、教会などの旧勢力に取って代わっていきました。このように説明すればお分かりいただけるように、社会発展のため積極的に挑戦することは、彼らの社会的責任というより誇りという方が適切かもしれません。そういう意味で、リスクという言葉は最初から政治的な言葉だったのです。自由を求める新興市民勢力の、既存体制に対する政治的な要求だったのです。

かと言って、この時代はよいことばかりではありません。前世紀から始まる牧羊囲い込み(エンクロージャー)と農民の浮浪者化は進み、ロンドンなどの都市には浮浪者があふれ、街は汚れ、汚臭が漂

¹ シェイクスピアのヴェニスの商人の冒頭部分で、主役アントニオがあまりに気が沈みがちなので、友人のサレーリオが、「どうしたのだ。航海に出た船が帰って来ないのが心配なのか」と問うたところ、アントニオは「私は船一艘だけに投資したわけではない。取引先も一か所ではない。それに全財産が今年の運不運にかかっているわけでもない。だから憂鬱のもとには船荷にあるわけではない」(松岡和子訳)という対話からこの戯曲は始まっている。当時のことわざに「すべてを 1 艘の船に投資するな (Venture not all in one bottom.)」があり、当時の世相と貿易商人の心意気を物語っています。

² ここで市民層と言っても、それは決して現代的な意味での市民ではなく、当時ジェントルマンと言われた農村の大地主階級のことです。日本語の素封家というのが最適の訳語だと思います。大地主階級の特徴は、決して肉体労働はせず、ひたすら読書に励む知識人で、社会的責任という倫理観の強いことが特徴です。ノーブレスオブリージュこそ彼らの誇りでした。この時代に、地主階級の他に新たに法律家、医者、高級官僚、将校、金融資本家、外国貿易商人なども、ジェントルマン階級への仲間入りが認められました。彼らの多くはもともと素封家の二、三男で、不労知識人で、労働は禁忌でした。今日なおイギリスの上層中流階級を構成しているのはこの人たちです。

い、ペスト流行の再燃、犯罪が多発化するなど、決して良いことばかりではありませんでした。そこで生まれた言葉ですから、リスクという言葉の語感には、外には危険も多いが、夢とロマンがあふれ、飛躍の可能性があるという、肯定的なニュアンスを含んでいたのです。しかし、手を拱いていたら何も得られないことも、間違いなく共通の認識でした。しかし、十分な知識と経験、能力と意欲、積極果敢さが、いかに重要かということです。この決意を持ったもののみが成功したのです。こういう意味で、「リスクを負う」というのは特権に伴う責任を負うという意味を最初から持っていたのです。この時代には、ニュートンの万有引力の法則が発表されるなど、科学や学問の進歩も著しいものがありました。

オックスフォード英語辞典(OED)によると risk の初出は、1661年政治統計学者ジョン・グラントが、ロンドン市内における疫病による死亡率の実態調査結果を、分析した論文が最初だそうです。その当時ロンドンでは、ペストの流行が再燃しました。この当時、まだ伝染病の予防策、治療策などは発明されていませんでした。そこでグラントは、ロンドン市内の死亡者数を週単位で細かく分析し、公表し続けました。死亡者が増えれば、それはペストの流行が再燃したということになりますから、裕福な人たちは、ロンドンから郊外へ脱出する。そして、死亡者数が減ってくればロンドンに戻ってくる。この繰り返しでした。死亡者数は、教会の記録を用いて教区単位にまとめたものです。教会の埋葬記録に基づいて作成したものであり、それだけに、かなり正確なものだったと言われています。

このグラントの研究は、その後、友人のウィリアム・ペティによって引き継がれ、政治算術 **political arithmetic** という学問として、確立されていきました。この書物はその後、経済学、統計学の原初的古典となったことはよく知られています。この本は岩波文庫にも収録されています。最近発刊された川北稔氏の「イギリス近代史講義」にも、この書物のことが触れられています。それによると、ペティと親しかった同輩のグラントが、1670年代、ロンドン市内のペスト死亡率を調べるため、各教会の埋葬者数をこまめに調べ、毎週の死亡者数を統計として発表し続けた。それにより、ペストの蔓延率を週別、地域別に公表したので、市民は蔓延率をそれにより知り、蔓延が高まるとロンドン市内を脱出し、それが収まってくると、ロンドンに戻るということを繰り返していたようです。OED と川北さんの記述には、年代が合っていないので、両論併記しておきます。また、risk という用語がどういうコンテキストの中で、どのような頻度で使用されたのか、まだ解明できていません。

以上、イギリスの例を紹介しましたが、ヨーロッパの他国もそれなりの相違はあるとしても、欧米にはリスクを受容し、それを活かす文化がありました。そして、リスクを取ることに、知識と力のある者にしかできないという誇りがありました。それに対し、パターンリズム社会の日本には、リスクに相当する概念は存在しなかったというのが正しいと思います。危険という以上、市民(庶民)サイドには、それには近づきたくない、偉い人たち(為政者)が何とかしてくれるだろうという甘えがあり、それに応えるように、政治・行政のサイドも国民を危険から守らねばならないという、昔ながらの護民官意識があります。そんな社会だから災害や事故が発生すると、すぐ総理大臣まで現地に飛んでいく。それをしないと内閣支持率はたちまち下落する。総理大臣が現地へ赴いたからと言って、事件が解決するわけではありません。しかし、不安感の低減には効果的なようです。人気取りのために、そこまですなければならぬのかと思うと、淋しくなりますが、これも世界のすう勢です。テレビ監視下でトップが姿を見せないというのは、今や許されないでしょう。

そういったことから、私には、現代社会は、どこかおかしい社会になってしまったように思います。マスコミも事件事故のつど政治と行政の責任を問います。よく日本は規制の多い不便な社会だと批判されます。その通りです。近年だけでもどれだけ事件が発生し、規制が強化されたことでしょう。前

にごみ箱と銀行の CD の例を上げましたが、もうひとつ例を挙げれば、「おれおれ詐欺」に始まる高齢者被害の電話詐欺事件です。息子、孫を名乗って高齢者に電話をかけ、何百万円、何千万円という金銭を詐取する。警察の呼びかけに応じ、マスコミや金融機関の協力・キャンペーンがなされているにもかかわらず、その後を絶ちそうもありません。その結果、高齢者のみならず、ふつうの人でも、自分の金百万円を送金することも、降ろすことも面倒になりました。ほんの一握りの被害者の発生を防止するために、すべての市民・消費者が不便を強いられているのです³。警察は、法令上の根拠があろうとなかろうと、事実行為としてこのような規制の強化を推進し、金融機関も協力を惜しみません。否、惜しむことが許されないのです。多くの国民が規制強化を評価しているのですから。そんなことで、見方を変えると、高齢者という社会的弱者のため、このような不便にも喜んで耐える。この日本人の素晴らしさこそ高く評価し、それを誇りとしてもよいかもしれません。

◆統計のうそ

日本人が統計を過度に重視するというか、盲信することは欧米の人の目から見るとやはり違和感があるのでしょうか。検査などでは、全件調査しない限りなかなか納得しません。サンプル調査により全体を推定するというのは納得しません。それが民族性なのです。しかし、所詮統計は、過去の結果を示すものであって、これから何をなすべきかを示すものではありません。しかも、残念なことに統計にはうそが多い。そのうそを前提に論ずるので、結論は、ますます真実からかい離してきます。

アメリカ人は、「日本人はすぐ統計を使いたがる。統計を盲信し、それに左右される」と言って批判します。狂牛病 (BSE) が米国で発生した後、米牛の輸入をどの程度認めるかで、日米間に激しい議論が沸き起こりました。日本側は全件調査を強く主張しました。米側はサンプル調査で十分だということです。日本側はアメリカ側の調査は雑駁で、到底受け入れられないと主張しました。米国側は、アメリカ人消費者だって狂牛病への拒絶反応は強い、それにアメリカ人のほうがはるかに多くの牛肉を日常食している。そのアメリカ人が国内で安全と認め、通常行っている検査方法で十分ではないかと主張しましたが、日本人消費者の拒絶反応が強いことを盾に、日本政府は容易にこれを受け入れませんでした。米国には、国勢調査のような全件調査という慣行はあまりありません。というよりは、そんな非効率な方法は取らないのです。ほとんどがサンプル調査です。どちらがより科学的かで論争は尽きませんでした。そんなこともあり、私は、自書や論文では原則として統計は使用しないことを主義としています。

また米国では、調査方法をそのつど変えますから、経年比較が難しいところがあります。それに対し日本では、秀吉の太閤見地のように、400 年以上前に全国を隈なく調べるという実績があります。ヨーロッパにも教会には出産死亡の記録がありますから、人口統計としての活用が可能です。日本でも江戸時代の寺院の管理する宗門人別帳なども人口資料として有効でした。それに対し、米国には正確な全国統計などあまりありません。そのため必要なときは、数か所の特定地域を選び、

³ これは私の極めて個人的な意見ですが、犯罪を防止するのに最も必要なことは、1 人ひとりの市民がしっかりし、犯罪に遭わないようにすることです。次に警察を始め刑事司法の取り締まりを強化し、犯罪が引き合わない (Crime does not pay.) ようにすることです。そのためには刑罰をもっと重くする必要があります。今日の社会の問題は、刑罰が軽く、犯罪が引き合うビジネスになっていることです。それをしないで一般市民に不便を強制する。それはどこかおかしい社会だと思います。

サンプル調査をし、それをもとに全国の推計を行うということがよく行われます。この調査方法は、長期間継続して行われていないため、統計基準が違ったりして、経年比較には難点があります。しかし、この方法は世論調査のような、非常にきめ細かい実態に即した調査が可能です。そのときのニーズに応じた的確な答えを出してくれます。ですから、その時の政策決定や方針立案に的確な材料を提供してくれるのです。

わが国の統計の問題は、長年月同じ基準で行いますから、長期比較には極めて優れています。その分大まかで、それぞれの時代の問題をきめ細かく理解するのに難点があります。さらにほとんどの統計は官庁が自己の行政目的のために作成するものであり、その目的に反するものはどうしても低く出てくるという問題があります。たとえば犯罪統計を例にとりますと、昭和初期まで統計は、全国津々浦々に限なく配置されている駐在所巡査によって作成されていました。駐在所巡査の責任は「治安責任」と言われていました。それは「管内から犯罪を出さない。犯罪者を出さない。被害者を出さない」というものでした。また、「法は家庭に入らず」「民事不介入」などの言葉があるように、家庭内のいざごさは統計に計上されません。統計に計上するということは、駐在所巡査が仕事に失敗したという意味になりますから、あまり計上したがりません。部落内の揉め事なども顔役さんがうまく収め、統計には出てきません。さすが殺人のような重大事件は、警察署の直轄ですから統計漏れになることは少なかったようです。今はドメスティックヴァイオレンスと言われ、夫婦間の揉め事や児童虐待もみな統計に計上されます。今でこそいじめが重要課題ですが、近年までは、そんなものは統計概念に存在しませんでした。

警察統計上犯罪としてもっと多いのは、自転車盗と万引きです。どちらも被害金額がそれほど大きくないことと、自転車の場合、家の中に保管してあるのではなく、鍵もかけずに路上放置されているものがほとんどです。万引きもスーパー、コンビニのような誰にでも自由に手が届き、監視もそれほど厳しくないところに置かれた商品が過半を占めます。経営者にすれば、盗難はある程度コストのうちに入れています。しかし、窃盗は窃盗であり、刑法犯として事件処理に手間がかかります。それなのに、当事者の被害者意識が希薄で、起訴されるようなことも、あまりありません。そのため警察トップによっては、軽微な事件の処理のために警察力が割かれ、重要事件の捜査がおろそかになることを恐れ、捜査の重点志向を強く求めます。その結果、重大事件は解決しても、刑法犯全体の検挙件数や検挙率が低下します。その結果、最終的には犯罪認知件数が減少します。これは日本だけの現象ではありません。英国は伝統的に検挙率が低い国です。それは余罪捜査にあまり力を注がないためです。窃盗は余罪率が高く、ひとりで数百件の余罪があるのなど珍しくありません。それが未解決として処理されることになります。それまで日本の犯罪検挙率は世界一として有名で、警察はそれを誇りとしていました。現在は、そんな自慢などできる状態ではありません。

もう50年も前の話ですが、犯罪の多発に苦しんでいた米国で、「法と秩序」を前面に掲げ、ニクソンが大統領に当選しました。それまで治安問題は、州政府以下の地方政府の責任であり、連邦政府の仕事とはみなされていませんでした。しかし、ニクソンは治安問題をあえて選挙キャンペーンの重要課題として提起し、犯罪が多い自治体で犯罪を減らしたら、その数に応じて補助金を支給するという政策を掲げました。すると各州や自治体の犯罪は、見事に減少しました。それは自治体政府が犯罪に目をつぶり、殺人があっても処理しなかったからです。仕事しなければ褒められ、補助金まで貰えるとなれば、手を拱く警察が出ることも避けられません。挙句の果て、再選選挙の際、敵陣営の本部に盗聴器を仕掛けるという、いわゆるウォーターゲート事件を、引き起こしてしまいました。事態は、大統領自身が逮捕されかねない状況に追い込まれ、大統領辞任によってかろうじて難を

逃れました。それ以来、ロー&オーダーは、キャンペーン用語としてもタブーとなったほどでした。

私は、若いとき警察におり、警察の内部事情にそれなりに通曉していますから、警察統計を例に出しましたが、官庁統計というのは、大なり小なり同じようなものだと思います。それは、行政目的のために作成するものである以上、その政策に沿ったものになることは、避けられないからです。国が年金問題で誤りを犯したのも、根幹はそこにあったからだと思います。したがって、統計作成者は、政策立案者・実行者と分離しない限り、この問題は避けられません。間違っただデータを基にする限り、間違っただ施策になることは、理の当然です。軍隊は、そここのところがよく分かっていますから、情報部門はかならず別個に切り離し、また、作戦立案部門と実戦部隊が切り離されます。ラインとスタッフが分かれるのはこのためです。

◆確たる倫理観こそリスクマネジメントの要

リスクマネジメントが、ときに社会の利益に反したり、自己本位になったりするのは、リスクマネジメント担当者に確固たる倫理感が欠如しているからです。私は、大学院でリスクマネジメント概論のほか、企業倫理論を担当していました。企業は慈善事業ではありません。利益を生み出す仕事をすることは最低限の責務です。赤字続きは企業人として最も非倫理的で、そのためには、顧客本位になることは必須です。商品を買ってくれるお客様に目が向くことは正しいことなのです。しかし、見栄えを良くしようとして小手先で飾ることは、長い目では信用を失墜すると、口を酸っぱくして言ってきました。顧客の側も、そこを正しく見抜く力をつけることが必要です。その面でマスコミの責任も大きいと思います。日々のニュースを追うマスコミに、もっと頑張ってもらわねばなりません。

とりわけ、テレビのコメンテーターの質を、もっと高めることが必要だと思います。特に近年予期せぬ突発事件が多く、事前の準備が困難なニュースが増えてきました。他方、全国津々浦々にいる視聴者から直接情報を入手することが可能になるなど、ニュースの速報力が高まりました。まさに、即時と言うより同時と言ったほうがほど、現在進行形のニュースが増えました。報道関係者にとっても、これに対応する能力をつけることは、容易なことではないと思います。とっさのことですから、分からないことは分からないで、よいのではないのでしょうか。

残念なことに、テレビ各社は視聴率を高めるためか、芸能人のような知名人ばかり集め、突発的な事件についてもコメントさせる。そして視聴者の意に叶うようなことばかり発言させる。一方で、センチメンタルな国民性のためか、被害者には過度というほど同情心を寄せる。他方で、企業の責任者等の責任については、厳しく批判する。そして、責任者が引き摺り下ろされると、自分たちの上に君臨した悪代官を、退治してくれたかのごとく、得も言われぬ快感を覚える。こんな見方は皮肉的すぎると言われるかも知れませんが、インターネットを見ていると、責任者の謝罪シーンがかくも多いと、そう思いたくなります。かつてマスコミは「社会の木鐸」と言われ、世論を教導することが任務とされてきました。時に世論を敵にしても言うべきことを言う。これが新聞の使命であり、誇りであったはずで、どうもそれが薄れてきているように思えてなりません。

20世紀初頭のアメリカ人ジャーナリスト、ウォーター・リップマンの名著「世論」によると、「ニュースと真実は同一物ではない。ニュースの役割のひとつは、事件の存在を世に知らせることであり、真実を見つけることは、読者自身の仕事である。新聞は、本質的にもろい存在である。それなのに人びとは、ニュースの有限的性格と社会の無限性を正しく捉えきれず、新聞に市民生活のすべての局面を解説する責任を負わせ、読者それぞれが正しい意見を持てるようになろうとしない。新聞は民主主義諸制度の代役を果たすものではない。新聞はサーチライトのようなもので暗闇の中のエビ

ソードを照らし出すが、判断は市民がしなければならない。」この本は1922年に書かれたもので、今から100年近く前のものです。市民もしっかりしないとマスコミに振り回されるだけになるのです。かつては総理大臣のような高位者に対しては、それ相当の敬語を用いるなど、尊敬の念を持って報道してきました。これが今日だいぶ薄れました。それは世界共通の現象です。米国では、米国の大統領の下半身については触れない不文律があったそうです。そのため第二次世界大戦中の指導者ルーズベルト大統領は、小児まひで下半身不随となり、歩行が困難だったのですが、マスコミも車いす姿の大統領の写真など掲載しませんので、アメリカ人は大統領在任中、そのことを知らなかったそうです。また、女性関係も華やかだったようですが、それも報道されませんでした。それは大統領の職務と関係ないからです。ケネディ大統領についても、マリリン・モンローとのスキャンダルは、在職中は話題にされませんでした。死後初めてマスコミが取り上げるようになりました。その頃から時代が変わってきたのでしょうか。それにしても、最近のマスコミは少し品が悪くなり過ぎましたね。

そんなこともあるからでしょうか、現在のマスコミは、企業トップの首をとることばかり夢中になっています。そのため企業の側も、不祥事のつど幹部が雁首揃え、頭を深々と下げる。危機管理コンサルタントと称する人たちが、頭の下げ方まで指導し、予行演習までする。45度、とんでもない、60度以上 10秒間は下げ続けよなどと指導する。この写真を見てください。すべてがネクタイを締め、ダークスーツを着込み、全員が慇懃に頭

を下げる。まさにワンパターンです。これが危機管理コンサルタントの指導の成果です。他方、マスコミは企業トップが辞任するまで執拗に責任を追及する。それをセレモニーのように毎回繰り返し、辞任に追い込むと、マスコミと視聴者は溜飲を下げ、納得する。そして潮が引くように報道が下火になってくる。そんなに頭を下げさせることがうれしいのですか。企業の側も慣れてきたので、それさえ済ませば世論の批判は収まるとばかりに、改革の手を緩める。これでは



は何のためのリスクマネジメントですか。どこか道を誤り始めたのではないのでしょうか。気位の高い公務員と異なり、商売人は頭を下げることをそんなに苦にしているませんよ。

◆変化が理解できない

日本社会の問題のひとつは、変化を好まず、また変化を「リスクすなわち危険で好ましくないこと」であると思いがちなことです。そんな国民性ですから、今まであまり見たこと、経験したことがないことや、既存の価値観や生活様式から受け入れにくいものが現れると、たちまち拒否してしまう。あるいは、「リスクすなわち有害なもの」として警戒する。それは、ある意味では日本に限らず、世界共通の現象かもしれません。しかし、その度が過ぎるところが問題なのです。20世紀末最高の碩学、P・ドラッカーは、「現代社会はIT社会であり、またドッグイヤーと言われるほど変化の激しい時代である。このような社会で、昨日と同じことをしていたら、必ず時代遅れになる」と警鐘を鳴らしています。対象が変化している以上、己も変化しなければ、時代とのギャップが拡大するというのです。そして「今

日本は変化を危機と見誤っている」とも言い、変化に適切に対応し続けられない限り、時代の変化に乗り遅れると、危惧の念を表しています。日本社会は、有史以来農耕社会であり、経験がものを言い、少なくとも数年単位でものを考えねば、適切な判断などできませんでした。水田耕作などは多数の人が協力しなければ、成果が上がりません。そこで経験豊富な長老がリーダーとなるのが、伝統社会の姿でした。

しかし、いつの時代にも変化はありました。そして変化によっては、社会がよくなることも悪くなることもありました。したがって、その変化の方向を正しく見抜くことが必要なのです。古典文学などを読むと、いつの時代の文学者も、世の中は悪くなってきている、と嘆いています。たとえば、吉田兼好・徒然草、鴨長明・方丈記、井原西鶴、近松門左衛門などを読んでも、世の中の変化を指摘し、世は悪くなる一方だと嘆いていますが、必ずしもその通りにはなりません。それは、いつの時代でも文学者・評論家は、時代の変化に敏感で、問題を誇張して論じてきました。文学者というのは、ふつうの人が気付かない社会の変化を見抜き、時代に警鐘を鳴らします。慣れこそ安心安定の基であり、変化というものは、その安心安定を脅かすものであるだけに、人々の不安が募ります。特に先行きどうなるか分からないことこそ、不安の種です。

◆メディアリテラシーの不足

このように考えると、現代社会で最も求められていることは、情報の開示提供です。市民は、情報不足に不安を募らせているのです。分からない、知らない、経験がないからです。問題は、市民の側の情報理解力の不足にもあります。何回も繰り返し聞くというだけで、不安が解消することも少なくありません。そこでマスコミの役割は、視聴者・市民に的確に情報を伝達し、判断力を高めることです。最近のマスコミを見て感じることは、メディア間に過剰なほどの競争がありながら、記者の不勉強が目立ち、枝葉末節なことばかり取り上げ、それでいて他社との横並びを重視し、批判はワンパターンで、代案を提示しないことです。自信がない証左です。とりわけテレビに問題があります。速報性が最も重視されます。この変化の激しい世の中において、予期しない事件事故が次々と頻発します。それを的確に報道しなければならないテレビも大変だと思いますが、残念なことに、それを的確に判断し、報道する能力を揃えた、コメンテーターが不足しています。

前述のように、そんな見識とほど遠く、知名度と人気ばかり高い若手芸能人のような人を揃え、視聴者の耳に入りやすいようなことばかり言わせる。それは視聴者・市民の側に問題があるのでしょう。それで視聴率が上がる場所に問題があるのです。メディアリテラシーが不足しているのです。過剰な情報に依存し、一喜一憂し、不安に怯える。そんなことで例をひとつ挙げてみると、一社が産地偽装の問題を取り上げると、他社も同じような問題を拾い集めてきて、各社が産地偽装のオンパレードとなる。人まねは、日本人の特技です。二番煎じであることを恥とはしません。もちろん、同じような不正を働いている業者のほうこそ問題であり、産地偽装が許せるわけではないのですが、松阪牛、神戸牛といえ、佐賀牛より高級品だと思う。船場吉兆の産地偽装事件はそんなたわいのない話でした。品質・味覚を正しく評価する能力がないのに、ブランド名だけで判断しようとする消費者。産地名を聞いただけでよいものと思ってしまう消費者にこそ責任があります。

業者はみな消費者によって育てられるのです。異物混入や消費期限のようなものは重要な問題であっても、産地はそれとは少し次元の異なる問題です。消費者が不安を感じるのはもっともだとしても、それに迎合して不安ばかり煽るマスコミ自身にも問題は大きいと思います。テレビによる批判を見ていつも感じることは、それならどうしたらよいのか、ということです。マスコミの任務は、事実を見

つけ、ありのまま報道することであり、政策を提言することは、マスコミの任務ではないと言う人もいますが、少なくともコメンテーター自身の心の内に、私ならどうするという代案あってこそ初めて、現実的な意見(コメント)となるはずです。代案が浮かばないのなら安易に批判しないでください。それなしに発言するから、非現実的で、ときに自己矛盾したような、聞こえのよいだけの発言になるのです。そして、市民の不信感と不安感ばかりが強まるのです。

◆防犯カメラ

犯罪の多発がしきりと報道され、市民の不安が高まっています。世界一安全な国と自負してきたのはまだ昨日のことのような気がします。日本はどうなったのでしょうか。「安心安全な社会」ということがキーワードとなり、今や政治上の重要課題となりました。これは今世紀になってからその傾向はとみに強くなりました。当初からビデオカメラが効果的なことは分かっていたのですが、その普及が始まった90年代、監視カメラと呼ばれ、その設置は容易ではありませんでした。値段が高かったこともありますが、それ以上に、プライバシーの保護が強調され、カメラを路上に設置することは、簡単には承認されませんでした。都内の自治体の中でも、杉並区、八王子市などでは街頭カメラ設置条例が制定され、設置使用の条件などが厳しく定められ、市民の同意が重要要件として規定されていました。

それが今防犯カメラと名を変え、市街のいたるところに設置され、これが唯一の証拠となって犯人逮捕に至ることが、日常茶飯の世の中になりました。もしそれがなければ、迷宮入りも避けられないような事件さえ、次々と検挙されています。まさに防犯カメラこそが、安心のよりどころとなりました。20年前にはあれ程プライバシーの保護が叫ばれていた。あれはなんだったのかと思う次第です。いまやプライバシーなんて言っていられない。それほど不安で危険な世の中だと反論されるのですが、果たして犯罪は、それほど増えているのでしょうか。マスコミを見ていると、訳の分からない犯罪が増えています。通り魔のような事件、動機なき偶発的犯罪が日常茶飯になりました。昔は、犯罪者と普通の人の識別は明白でしたから、その人たちに近づきさえしなければ、被害に遭う可能性は低かったでしょう。

ところが今は、平素健全な日常生活を営んでいる人たちが、突然犯罪者に変身します。それだけではありません。年配者にとってみれば、コンビニの前の地べたに座り込んで、たむろしている、あの若者が気味悪く、恐ろしいのです。だから盛り場に行くのも、暗い夜道をひとりで歩くのも怖いのです。昔は、余程のものでない限り、犯罪はすべてローカルニュースでした。それが今交通事故でも全国ニュースになります。ニュースの時間も長くなりました。事件が増えているように見える理由のひとつは、そこにあります。

◆リスクと不安

ここで問題を整理してみると、不安の最大の原因は、知らない、分からない、経験がないことです。社会全体が閉鎖的で、変化が少なかった時代において、不安は少なかったと思います。多くのことは、経験で具体的に分かっていた。面識のない人と付き合う必要もありませんでした。分からないことも少なく、学ぶこともそんなに難しくありませんでした。選択もできますからリスク受容も楽でした。現代社会は、分からないことが多すぎるのです。本当は、現代社会で最も危険の多いのは、タバコと自動車です。がん発症率、死亡率の最も高いのはタバコです。リスクマネジメント関係者なら、こんなことみな知っています。それが分かっているのに、喫煙をやめない人もいます。タバコの効能とリ

スクを比較衡量した上で、決めていることですから、それはそれでよいのです。それと比べれば致死率のずっと低い原子力、環境、食品に不安を感じるのは、分からないからであり、自分で選択できないからです。

アスベストは長期にわたり、市民生活の中で使われてきました。エジプトピラミッドのミイラにも、アスベストは使われていたそうです。断熱保温性が高い。燃えない。電気を通さない。腐らない。それでいて自然界に大量に存在し、安価に入手できる。特に建築物や電気製品などに使われてきました。1970年代には、関係者は、その危険性を知っていました。しかし、吸引から発病までに20～40年かかる。そのため危険性が現実のものとはならず、広く認識されるまでに時間がかかりました。日本では、近年まで実質的にさしたる制限も加えられずにおりました。

私の手元にスペイン人の政治哲学者オルテガによって書かれた「大衆の反逆」という書物があります。この本は1930年に出版され、すでに何人もの人によって日本語に翻訳されていますので、読まれた方も多いと思います。この本は要旨、「科学が発達し、専門分化するにつけ、専門家であっても全部のことが分かるわけではなく、部分しか分からない。他方、大衆は、その成果を何の努力もせず利用している。」ここで大衆とは、ごく普通の生活をしている市民という意味ですが、「この大衆が圧倒的多数という事実によって、政治を支配する。彼らの最大の関心事は、自己の安楽な生活であるが、その安楽さの維持について連帯責任を感じていない。本来、文明は人びとの細心にして周到な努力によって初めて、維持されるものであるにもかかわらず、大衆は自分たちの役割を認識していない。それらをあたかも生得の権利であるかのごとく錯覚し、義務を忘れ、要求することのみに熱中する。19世紀までの時代の貴族や上流階級には、ノーブレスオブリージュといわれる、それなりの責任感があった。ところが現在の大衆にはそれがない」と述べ、「民主主義を健全に保つには、専門家を大事にする社会が絶対的に必要だ」と主張し、大衆社会の危険性に警鐘を鳴らしています。まさに、この書物が予言した通り、その出版の直後に、当時ヨーロッパの中進国であったイタリア、スペイン、ドイツで、ファシズム、ナチズムが政権を獲得しました。まさに予言が的中したのです。とりわけドイツでは数次の選挙によってナチスが政権を獲得していきました。イタリアのファシストも同じような状況でした。まさに国民自らが、ナチスやファシストに期待し、選挙で選んだのです。国民の歓迎の結果生まれたのです。

振り返って日本の現状を考えると、21世紀初頭の3回の総選挙を見ても、05年の(自民296名61.7%)、09年(民主308名64.7%)、12年(自民294名61.3%)と地滑り的な逆転大勝利となり、特に2009年の選挙では、それまで政権を握った経験のない民主党に政権を委ね、その3年後に自民党に政権を戻しました。その間社会環境や選挙制度に、特段の変化があったわけではありません。選挙民の心はいかに移ろいやすいかということです。権利だけを知り、義務を知らない。このような無責任さがそのような選択をするのです。それなのに、その選挙民に迎合するだけの政治屋ばかりが跋扈する社会。まさに、オルテガが百年近く前に警鐘を鳴らした問題が、今日の日本なのです。小泉首相の郵政選挙。それほど重要とは思えない、たったひとつの政策「郵政の民営化」を掲げ、これに賛同しない者は、すべて抵抗分子だと決めつけ、選挙区に刺客を送り、落選に追い込む。この小泉総理の言動を見てファシズムを連想したのは、私だけではないと思います。この複雑な世界の複雑な政治の中で、たったひとつの争点、まさにシングルイシューで選挙に臨み、大勝しました。新自由主義の危うさがそこに潜んでいると思いました。

◆市民社会の変化と不祥事の増加

近年、組織不祥事は増加傾向にあり、企業や公共機関などの組織の劣化傾向は著しいと言われます。確かにマスコミは、連日のように不祥事を報道しています。果たしてそれは正しい指摘でしょうか。私には、市民や社会が著しく変化してきているのに、組織がその変化に対応しきれていない。そのギャップが不祥事発生につながっているのだと思います。それは日本だけの現象ではなく、先進諸国共通の現象です。たとえば、イギリスの社会学者アンソニー・ギデンズは、あの有名な「第三の道」を著し、「近年、世界中の政府が、その腐敗ゆえに厳しい批判を浴びている。それは、腐敗が増加傾向にあるからではなく、政治を取り巻く環境が質的变化を遂げているからである。政治の世界に最も強い影響を与えた変化のひとつは、政治家と市民間の情報格差の縮小にある。通常手続きが市民の監視を受けるようになり、従来は腐敗と見なされなかったことが、腐敗と見なされ、受け入れられてきたことが、受け入れられなくなったためである。このような社会において、今までと同じことをしていたら、選挙民から受け入れられなくなる」として労働党改革に乗り出しました。サッチャー長期政権時代のことです。

また、ドイツの社会学者ウルリヒ・ベックは、その著「危険社会」において「人々はすべてにつき自ら選択が可能になったのみならず、自ら選択せざるを得ない社会となった。その結果、自分の運命は自分で責任を負わなければならなくなった。福祉国家が充実し、失業、健康、老後などのリスクを国家が直接保障する仕組みが確立した。そのためもあり、従来リスクに対する相互扶助システムであった血縁、地縁、職縁共同体などの伝統的社会が不要となり、崩壊した。そこに人々の新たなる不安の源泉が生まれた。社会と科学技術の発展は、豊かさとともにリスクを増大させ、大衆による社会批判を高めさせた。とりわけ科学技術への不信感を高めている。大衆は無知だけど善意に満ちている。その大衆は、科学者のリスク定義をそのままは受け入れない。だからと言って、国民を否定するわけにはいかない。国民の考えにこそ専門家は耳を傾け、自分の研究の基礎にしなければならない」と言っています。この本は 1986 年に出版され、1988 年には日本語版が翻訳出版されました。この本の原題は **Risikogesellschaft** であり、現在なら当然「リスク社会」と訳されるでしょうが、当時は、リスクという言葉が、日本語としてはそれほど使われていなかった時代なので、「危険社会」と翻訳されました。なおベックは、現代社会を、ポストモダン社会すなわちリスク社会、と呼んでいます。私は、この著作をリスクとリスク社会に関する最高の著作であると確信し、座右の書としております。

◆専門家の社会的責任

東大大学院准教授の藤垣裕子さんは、その著「専門知と公共性」の中で、**Longman** の英語辞典を引用して、リスクには「危険。何かしら危害があり、望ましくないものの発生する確率」という意味のほか、「責任(自分自身の責任で)」という意味があるとされています。そしてリスク概念と責任概念は非常に近いところにあることを示唆しています。同感です。原子力や狂牛病などの例を待つまでもなく、厳密な科学上の解明を待つのでは遅すぎることもあります。そのような場合、不確実性を覚悟の上で、社会的意思決定をしなければならないことは少なくありません。また、事前には予測できなかったが、後発的要因が重なって問題が発生することもあります。社会がそのような状況に対応しなくてはならないことは、いくらでもあります。このようなとき、誰がどのような責任をとるべきか。時々刻々と変化する事実に対応して、ある時点では正しかった判断が、数十年後には別の判断をせざるを得ないことが出てきます。ダイオキシンなどはその典型かもしれません。原子力発電が危険なも

のであることは最初から明らかです。また世界中で発生している異常気象を考えると、化石燃料をこれ以上使用し続けることに不安を感じます。かと言って、太陽光、風力などの自然エネルギー利用の発電や節電などで対応できるという主張は、あまりに能天気な思えてなりません。自分では節電の努力をしないで、他人に節電を説く。そんなことはありませんか。

◆At Your Own Risk

アメリカに住んで感じたことは、禁止的な文言が少ないことです。日本は「べからず」の社会ですから、何事につけ「あれするな、これするな」とやかましく言います。立ち入り禁止の立札もやたらと目にします。そして事故などが起こるとマスコミはかならず、危険なことが分かっていたのになぜそれを放置したのか、と管理者の責任を厳しく追及します。したがって、立ち入り禁止などの看板を掲げ、さらにそれだけでは不十分と批判されるので、立ち入り不可能なような柵を構築したりします。それに対し、米国では、危険な場所には、**At Their Own Risk** とか **On Your Risk** のような警告表示がないわけではありませんが、あっても小さなものです。これは、「危険です。入るなどまでは言いませんが、事故が起こっても当局は一切責任を負いません」の意味です。警告というより訴訟対策と言ったほうがよいかも知れません。ドラッカーの口癖に「パン屋へ行くにもリスクあり」というのがありません。この文言は、著書の中にやたらと出てきますから、みなさんもご覧になったことがあると思います。

この写真はインターネットで検索したものです。グランドキャニオンで日本人旅行者が撮ったものです。いつ崩れてもおかしくない岩の上に若い女性が立っている写真です。500メートル以上ある深い谷底に川が流れています。見るだけでも怖くなります。日本だったらこんなところへの立ち入りは絶対認められません。でもここでは **On Their Own Risk** という小さな立札があるだけだそうです。



政府(社会)の責任は、最小限の助言であり、それ以上の制限を加えることはしません。というよりは社会がそれを許さないのです。自由の国であり訴訟王国である、米国の米國たる所以です。自己責任を徹底して求める風土で、それ以上の制限を加えることは、好まないのです。それに対し、日本はその本質がパターナリズムであり、昔から、国民は無辜の民と言われ、か弱き善良な人々とされ、それを守るのが為政者の責任とされてきました。人を信じて疑わない。これが日本人の特性・長所とされてきました。おれおれ詐欺の話をする、欧米人は唾然とします。数千万円の金を持つ者は、今なら信託銀行に頼めば、きちんと管理してくれます。それ相応の注意力を持って当然。それなのに高齢者が騙されないように、銀行から金を降ろせないようにする。そのため健常者が自分の金を降ろすのが、不便になってもやむを得ないと考える。「日本の若い人たちはよくそれで文句を言わないものだ。自分の金でしょう。どうしてそんなお節介に、耐えねばならないのか」と呆れ返ります。絶対安全を求めるのが日本人です。不便なのは耐えればよいことだと言います。必要なら犯罪者に対する刑罰をもっと重くすればよい

のです。欧米人は、日本を見て「犯罪者に刑罰を科する代わりに、善良な市民に不便という刑罰を科している」と言います。

ワシントン D.C.に在住の頃、稀に見るような大雪が降りました。大使館へ出勤の途中、路上を雪で難渋しながらも、ひとりで歩いている老婦人に会いました。「どうぞお乗りになりませんか」と声をかけたところ、そっけなく拒絶されました。いくら難渋しているからと言って、知らない人の車に乗る方がよほど危険と思ったからでしょう。日本人なら折角の好意をむげに断るのか、と言って怒り出しかねないところです。まさに *on my risk* なのです。人を信ずるのが美德の国日本と、自己責任を重視し、騙されるのが悪いと考える英米。どちらがよいか。それは国民性の問題だと思います。

十年ほど前、米国のイラク制裁に反対し、イラク人救済のためとして、シリアからイラクに入国した 3 人の日本人が、同国の過激派の人質になり、自衛隊の撤収を要求されました。小泉内閣はそれを拒絶し、政府は方針不変更を表明しました。彼ら 3 人は、いずれも過激派のシンパだったので。シンパなのだからそんな危害を加えられるわけがない、と確信していました。その考え方が甘いのです。政府は、「危ないことが最初から分かっていたながら、再三の警告を無視して渡航した」と反論しました。人質の家族がヒステリックに政府をなじり、小泉総理に面会を求め、自衛隊の即時撤退を要求しました。さすがこの時は、家族の言動に世論は一挙に激化し、政府支持となりました。そうは言うものの、邦人保護は政府固有の責任ですから、宗教関係者を動員し、現地イスラム指導者を通じ、3 人の救出に成功しました。これを機に、自己責任論が国内で議論噴出しました。

もうひとつ。古い話ですが、1977 年、同じくワシントンにいたときの話です。あのダッカ・ハイジャック事件が発生しました。夜中に東京からの電話で叩き起こされ、ニューヨークの銀行に 600 万ドルを 100 ドル紙幣で集めて送るように指示したから、その支援をするようにということでした。あのとき、福田総理は「人の命は地球より重い」という迷言を発し、6 人の囚人と身代金 600 万ドル支払いを条件に、百数十人の乗客乗員の釈放に成功しました。この超法規措置は日本国内でこそ評価されたでしょうが、海外からはぼろくそに言われました。その際、ワシントン駐在の各国外交官から「日本は世界一治安が良いと豪語するけれど、そんなことをして治安を維持しているのか。人の命を他のものと比較したら、人命のほうが重いのは当たり前だ。問題は今日目先の百人の命を救おうとすると、明日千人の人命が危険に晒される。世界一安全な国とか、世界一の警察なんて自惚れは直ちに捨てよ」。あのときの屈辱感は生涯忘れることはできないと思います。

◆リスクと危険

ここでもう一度、リスクと危険について整理してみたいと思います。ここで取り上げようと思うのは、日本語のリスクと危険の語感についてです。岩波国語辞典によりますと、危険とは「危ないこと。悪いことが起こる恐れがあること。予想される悪い事態」とあり、危機とは「悪い結果、成り行きを招くかもしれない不安なとき」、そして冒険とは「危ないことを押し切って行うこと。成功のおぼつかないことを敢えて行うこと」と説明しています。その解説から分かることは、日本語で危険とか危機とは、「起こってはいけない悪いことであり、何とか防止しなければいけない」というニュアンスがあります。危険と言われたら何としても避けなければいけない。その危険に敢えて挑戦する者は変人であり、反社会的と見られてきました。冒険とは、「その危険を知らながら敢えて行う、無謀な行為」というニュアンスがあります。Adventure とは本質的に違うような気がします。2011 年の改訂新版ですらその通りです。それに対し、リスクについては危険と書かれるのみで、定義は載っていません。それは日本にはリスク意識、リスク文化がなかったからです。

岩波の広辞苑で検索してみますと、リスクという言葉が初めて載ったのは、第1版であり、1956年のことです。戦後最初に出された本格的な辞書です。そこでは、リスクを①危険とのみ書かれ、それ以外の解説をしていません。その当時の日本人の語感では、リスクと危険は同義語だったのです。危険という言葉の意味が現在と同じだとすれば、リスクも危険も「人々にとって好ましいことではなく、近づいてはいけない、遠ざけねばならないこと」だったのです。当時の本格辞書、大槻文彦の大言海(1931年)、三省堂の大辞林(1955年)、なども検索してみましたが、リスクという言葉そのものがまだ搭載されていませんでした。広辞苑の最新版(第6版 2008年)も危険とのみ書かれ、評価は変わっていません。ただしリスク社会、リスクヘッジなどの熟語はたくさん載っています。日本の辞書に初めてリスクという言葉が載ったのはいつなのか。広辞苑より前にあるのか。正確なところは分かりません。ご存知の方はぜひ教えてください。

◆彼を知り己を知らば百戦危うからず

言うまでもなく、これは孫子の兵法に出てくる言葉です。企業経営者がよく指摘することは、リスクマネジメント担当者はリスクのことを知っていても、経営の実態を知らないということです。確かにこれは重要な指摘です。リスクマネジメントで重要なことは、対象となる事象についてよく知ることです。

リスクマネジメントは、医療に例えることができます。医者が病気のことを知らなければ治療法の選択すらできません。そしてその病気に対しどのような治療法があるのか、どのような薬剤、医療機材があるのか、それを知らずに医療などできるわけがありません。しかし、それだけでは十分ではありません。患者のことをよく知らねばなりません。誰にでも同じ治療が施せるわけではありません。年齢、性別、体力、既往症などを正しく知っておくことも必要です。最先端の医療技術、たとえば臓器移植などでは、患者にそれにふさわしい体力がなければ、困難な手術に耐えられるわけがありません。最先端の医療技術の場合は、どんな文献を読んだとしても、その経験もないような人たちだけでは、高度の機器材を駆使しての手術は困難でしょう。だからこそ、孫子のこの言葉「彼を知り己を知らば百戦危うからず」は最も重要な教訓なのです。

さらに重要なことは、強い倫理観です。

リスクの中に自由あり

作者不詳(原文英語)
訳 上野 治男

笑えばバカと言われるリスク

泣けばおセンチと言われるリスク

手を差し伸べれば巻き込まれるリスク

感情見せれば拒絶のリスク

夢を語ればバカにされるリスク

愛しても愛されないリスク

生には死のリスク

希望には絶望のリスク

努力には失敗のリスク。

それでもリスクは取らねばならぬ

人生最大の危険は何のリスクもとらぬこと。

リスクを取らないのは、

何もしない人、何も持たない人、何の価値もない人。

リスクを避ければ、苦しみも悲しみもないだろう。

それでは、何も学べず、感動も変化も成長もない、

愛の喜びもない、生きているとも言えない。

確実だけに縛られりや奴隷と同じ、

自由を奪われたことになる。

リスクを取る者こそ自由な人間。

使命感と言ってもよいかも知れません。今日のように医療技術が高度に発展した時代には、技術的に可能なら何でもしてよいではありません。してよいこと悪いこと、すべきこと、すべきでないことを正しく理解する道徳感、倫理観が、今まで以上に求められています。リスクマネジメントもまったく同じです。残念なことです。リスクマネジメント担当者は、気が付いたことは何でも指摘する、できることは何でもしようとする、ということはないでしょうか。このことを弁えず、使命感の赴くままに仕事をしていないでしょうか。リスクマネジメントは、脇から知っていることを言えばよいではありません。リスクマネジャーは、助言者だけでなく、ときに実行者でもあるのです。よく知っていることをすべて話す人がいますが、リスクマネジメントの世界では、それは許されません。知っていること、気が付いたことをすべて言い、「後は実務担当者の責任ですよ」こんな無責任なリスクマネジャーと一緒に仕事をしなければならない経営者・管理者は不幸です。これでは安心して仕事できません。熱心さが勝ると、ときに空回りすることがあります。問題になりそうなことをすべて指摘し、後は担当者が判断してくださいというのはあまりにも無責任です。英語に「すべてを教えるのは間違った教え方」(He teaches ill who teaches all.)ということわざがありますが、これと同じです。会社の方針にもよりますが、小さな事故については、リスクマネジャーはあまり口を挟まない方がよいと思います。

P・ドラッカーは、「ビジネスにリスクのないものは存在しない。リスクがないということは、そもそもビジネスではないということだ」と繰り返し強調しています。そして「経営とは、リスクをとることだ」と喝破しています。だからある程度リスクがあっても、それを克服する方法があるのなら前に進むべきだというのです。

最後に私の大好きな詩「リスクの中に自由あり」を掲げ、本稿を終わらせていただきます。この詩は、十数年前、偶然インターネットの中で発見した risk という英詩に拙訳を付したものです。作者が誰かいまだ分かりません。ご精読ありがとうございました。

(了)

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の2つのワーキンググループの活動状況をご紹介します。統合報告WGも近々活動を開始する予定です。

(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。

12月18日木曜日に、「緊急時の広報対応を中心に(私の体験と反省)」と題して、つくだ社会科学研究所代表八星篤様を講師にお招きしてお話を伺い、議論しました。

八星様は、第一勧業銀行の広報部長、横浜支店長、みずほ銀行執行役員調査部長、そして㈱サカタ監査役など歴任され、実体験に基づく貴重な意見交換が出来ました。

今回は、2月5日に「トッパン・フォームズグループBCMSの取組み(仮題)」と題しまして国立大学法人電気通信大学特任講師の山田喜代信様を講師にお招きし、前職における実践内容を伺い議論を進めていきます。

(2)「ISO22301 研究WG」はISO22301の定めた各項目について詳細に研究しています。

第2回は、10月8日にインターリスク総研で開催しました。第3回は、12月3日にMS&AD基

礎研究所で開催いたしました。

規格の各項目について詳細に検討をしていきます。この2回では日本と欧米のマネジメントスタイルの違いについて議論されました。これらは ISO22301 だけではなくマネジメントシステム全体にかかる共通の問題ではありますが、環境や品質では大きな問題にならないのに事業継続 BCP では大きな問題になるのはなぜか、ということに議論が集中しました。

次回は2月20日に実施予定です。

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、会員間で自由に危機管理・リスクマネジメントの観点から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73回の報告をいたします。

第73回(2014年11月12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(16名): 宮林、伊藤、龍崎、大坪、鈴木、斎藤、吉川、笹子、佐藤(泰)、中岡
佐藤(考)、庄田、北澤、長井、小島、有賀 ※敬称略

2. テーマ: 感染症と人類の闘い

3. 報告者: 坪内 暁子 氏(順天堂大学大学院医学研究科 医学博士)

4. 報告内容骨子

10年程前から発生・流行が心配されている新型インフルエンザ(H5N1)、あるいは、現在猛スピードで世界に拡散しつつあるエボラ出血熱のような甚大な被害が予想される感染症は、災害対策基本法下の「災害」に位置づけられるものです。しかし、そこに示されている「暴風、竜巻、豪雨、豪雪、洪水、崖崩れ、土石流、高潮、地震、津波、噴火、地滑り」といった自然災害とは性格が異なり、分けて考える必要があります。感染症をもたらす病原体は私たち人類同様生物だからです。



感染症と人類の闘いの歴史は長く一万年以上といわれています。生物である、結核・マラリア・インフルエンザの菌/ウイルス等は地球での生き残りをかけて組み替え・変異を起こしながら、また耐性をつけて、あるいは病原体の特性に合わせて感染経路を変え、人や動物等を利用し移動したり次の宿主に寄生したりしています。その意味で、非常に手強い相手であり、災害だといえます。

5. 自由意見・情報交流内容(要旨)

- 致死率も感染経路も異なる感染症を一括りとして対策を考えているように見えるが、対策は感染症毎に考える必要がある。
- 風評被害によって、感染経路が隠蔽される危険もあり、国民に正確な情報を提供することが正しい判断、行動につながる。
- 同じ感染症でも、感染した時期、その人の免疫の有無、健康状態によって、リスクマッピングにおける位置づけが異なる。
- 新型インフルエンザ対策がクローズアップされた以降でも、感染症病床の普及が進まない。対象病床の普及を目的とした補助金制度があるが、病院全体におよぶ金銭的・業務的負担の大きさのためか、思うようには普及していない。
- 感染症に対応できる医師、看護師が不足しており、民間の人材をもっと養成する必要がある。
- 医療関係者がエボラに感染していることを加味すれば、感染症罹患者のケアに関する正確な知識を、医療関係者を含めて普及させる必要がある。
- 感染症患者が搬入される予定の病院や感染症研究機関等の周辺住民とのリスクコミュニケーションを普段から行っていない場合、非常時に周辺住民によって活動が滞る可能性もあり、平時からの対策が重要。
- 感染症に関する机上での対策スキームはあるけれど、人材も施設も不十分な状況にあると思われ、非常時において、計画したスキームを遂行することができるかどうか疑問を感じる。
- 感染症に関するガイドラインは充実しているが、その内容の関係者への周知は進んでいない。
- エボラ感染を疑われる人が、事実を隠蔽して近所の診療所に通院した実態から考えると、メディアでの確な対応方法を喚起しても、該当者が守らないことも予測できる。こうしたリスクへの対応を考えなくてはならない。
- リスクへの対処方法に関する初等教育が必要と考えているが、教職員自体の知識が十分でないために、児童・生徒への教育が進まないと思われる。
- 日本人は、ゴミ収集や街中のゴミの少なさからみて、衛生観念は高いといえるが、それにも関わらず、感染症に対して無関心でいられる理由が分からない。
- 戦後、衛生の向上によって感染症患者が減少し、感染症への関心が低下したとも思える。
- 感染症には潜伏期間があるため、感染の可能性のある人の行動制限は感染予防には有効だが、人の行動範囲を制限することは、基本的人権の尊重に反することであり、世間からの理解を得る必要があり、容易ではない。
- 感染症については、諸外国と比較して、日本人の意識が低いのが、これは、大陸で陸続きの国々とは異なり、全体が海に囲まれていて、感染症が国外から侵入するリスクが少ないからとも考えられる。
- 医療機関でも感染症に対するリスク意識は小さいと感じることがある。例えば、誰でも病院内をノーチェックで歩き回ることができるが、これは、感染症の侵入、流出の両面から考えて、大きなリスクではないか？
- 海外との交流の頻度が増加し、移動経路が多様化する現状では、感染症を水際で抑え込むのは不可能だと感じるが、日本での論議は、水際での防御ができることを前提にしているように思える。

- 悲観的な想定をした対策が後ろ向きと見なされてしまい、そうした議論が避けられるといった傾向があることは否定できない。
- 東日本大震災をはじめ「想定外」だったと説明する事故が続いていることを加味すれば、悲観的な想定を含めて対策を検討しなければ、非常時には有効に機能しない。
- 企業では、業務に関する相互チェックを含めて内外からの検査等が行われているが、リスクマネジメントへのチェックの程度はこれに及ばない。こうした状況も、リスクマネジメント業務が思うように進まない一因ではないかと感じている。

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）

9月24日、11月26日に下記のように集まり、医療安全の向上をテーマに議論した。

当分科会として、あるいは ARIMASS として医療安全に関して社会貢献できる活動方針を議論している。

9月24日分科会

1. 日時:9月24日 18:00-20:00 この後懇親会

2. 会場:㈱B.b.design 東京支店会議室

3. 議論・意見

- 群馬大学病院で、同一の医師による腹腔鏡手術で8名の患者さんが死亡した事件が8月にあった。
- 医療過誤の対策の効果測定がされていない。産業分野では普通に行われていることがなされていない。計測できるようなことを考える必要がある。
- 医師会では「成果が見える」と書いてある。アンケート調査はやっているが、4択が十数問並んでいっただけで、とても成果が見えるとは言えない。主観的ではなく、客観的な評価システムを取り入れないといけない。
- 医療機能評価における、全国平均はあまり意味がない。
- 評価軸、ツールを作って配布し、データを公開する必要はない。
- 大学病院は体制として医療安全評価システムを採用すべき。
- 評価においては、医療者の評価の問題がある。一般企業の評価とは違う。

11月26日分科会

1. 日時:11月26日 18:00-20:00 この後懇親会

2. 会場:㈱B.b.design 東京支店会議室

3. 議論:

①ヒヤリハット報告の現状説明（伊藤）

- ヒヤリハットの程度(レベル/状態:1 軽微、2 バイタルサインに変化、3a 消毒など軽微な治療が必要、3b 手術、入院など厚い治療が必要、4 永続的な後遺症、5 死亡)について説明。
- 病院によっては、対策を講じていて効果が上がっている。ただ、PDCA がスムーズに回っている様子はない。

- 根本原因の解決に至っていない。与薬ミス、転倒転落事故は続いている。病院によっては事故の件数は減っているが・・・。
- 医療機能評価機構の認定を取っている病院(8,512 病院中 2,279 病院)は、ヒヤリハット報告を機構に提出している。
- 腹腔鏡手術で問題になっている群馬大学附属病院も機構の認定を取っている。
- 報告の 80%は看護師からで、15%が薬剤師。医師からの報告は極めて少ない。実態の把握にヒヤリハット報告だけを使う事は抜けがあるのではないか。
- 機構のヒヤリハット報告の分析をテーマとすることも考えられる。

②研究テーマについて

- 提案:研究テーマとして HAZOP かどうか。
- HAZOP が有効かどうかの検証は現場の医師に依頼する必要がある、時間がかかる。HAZOP 自体にも限界がある。
- 1 年目は考え方の紹介だけでも意味がある。
- 過去に嚙下 HAZOP を大川先生、野村さんがやったことがある。一昨年のテーマも大川先生、野村さんの人工股関節手術の HAZOP の報告実績がある。
- 医療向けの HAZOP 本がまだないので、紹介をする意味がある。
- 医療機能評価機構の医療事故レポートなど過去の事例を例に挙げて、HAZOP をあてはめてみれば良いのでは？
- 患者取り違えも HAZOP の対象として有効だろう。バーコード利用は必ずしも安全ではない。

③提案スケジュール

- 1年目:資料(ほとんど英文。IEC が出した報告書など)を探し読んで、研究報告として、レビューペーパーを英語で作成する。
- 2年目以降:本を日本語で作成

④テーマの選定について

- 前回提案があった医療事故の調査と定量分析による客観的な分析を今年度の研究テーマにするか、HAZOP をテーマにするかを MRM 分科会内でメールで意見を集約する事が良いだろう。
- 分科会員が再び集まる事ができるのは 2015 年 2 月に入ってからの見込みなので、6 月の年次総会までの時間を考えると今から作業を進める必要がある。

以上

【企業活性化研究分科会】

山本 洋信(アップライフシステム研究所)

当分科会は、毎月一回定例研究会として活動を行っている。各月の内容要旨は以下である。

<第七十一回 2014 年 9 月 20 日(土)時間:13:30~17:00 於:専修大学(神田校舎)>

1. 参加者:井端、大野、小林、高市、夏目、宮川、山本、渡辺 (8名)
 2. テーマ:再生企業の分析:株式会社リソー教育
 - ・報告者:宮川 宏
 - ・配布資料:16枚
- ・報告の要旨

本報告は、株式会社リソー教育(以下、リソー教育とする)の収益性分析を行い、企業の内部環境の

問題を検討し、再生のための課題を考察した。収益性分析に関して、ROAを構成するMとTを分析した。連結における訂正前財務情報から、Mの値は7.6~18.2と高い水準で推移している。これは、製造業のように多くの設備・材料などを保有する事業ではなく、サービス提供をおこなう事業のため、高いマージンを獲得できていると推察した。Tの値は1以上の値を維持しており、資産の運用効率は良い傾向にあるといえる。しかし、訂正後財務情報を用いて同様の分析を行ったところ、実際にはROAは低く、マージンを獲得できていないことを分析した。

次に、粉飾と内部環境に関して、リソー教育の粉飾は売上の過大計上、引当金未計上という負債過小評価によるものであると指摘した。売上高を中心とする粉飾は、経営者が過度な売上目標の達成を要求したことが原因の一つと考えられる。そのため、企業のガバナンス、内部統制が機能不全であったことを考察した。また、売上の粉飾に至る経緯に関して、営業と管理業務との統制がとれず、内部の管理システムに不備があったのではないかという議論が生じた。

今後の企業再生に向けては、従来の教室拡大成長の経営のみではなく、コンプライアンスとガバナンス意識の徹底がより重要であると指摘した。加えて、幼児教育をはじめとする子供の成長過程を全体的に支援するような総合的サービスを行うことで、継続的な事業成長が可能であると考察した。

3. テーマ：重回帰分析による株式会社ユニコ・コーポレーションの割賦売掛金分析

・報告者：井端和男 ・配布資料：5枚

・報告の要旨

本報告は、株式会社ユニコ・コーポレーション(以下、ユニコとする)の割賦売掛金について重回帰分析を行い、n年度における割賦売掛金残高を推定した。ユニコでは売掛金を約5年で回収すると仮定し、説明変数である売上高を5年分組み込んだ回帰モデルを立てた。回帰モデルに実際のデータを入れたところ、推定された割賦売掛金残高と実際のデータとに誤差が生じていた。誤差が生じた理由は、年次データではデータ数が少なすぎ、分析が出来ない問題点をあげた。そこでn年度における割賦売掛金の残存率を理論的に推定した重回帰理論モデルを作成した。モデルを作成したが、この理論モデルでも推定される値と実際残高にも差異が生じた。理論的考察と合わせ、生じた差異が不良債権の残高を示していると推測した。また、月次資料による売上債権分析を行った。データ数を増やしても信頼できる値が出ない場合には、企業のデータ自体が正常でない可能性を示していると考察した。

4. 今後の予定について

今後の日程の確認および回帰式を用いた分析手法の研究方針を確認した。

(文責:夏目拓哉)

<第七十二回 2014年10月4日(土)時間：13:30~17:00 於：専修大学(神田校舎)>

1. 参加者：尼野、井端、大野、小林、夏目、浜田、星野、宮川、山本 (9名)

2. テーマ：再生企業の分析：株式会社クリムゾン

・報告者：尼野 良 ・配布資料：8枚

・報告の要旨

本報告は、株式会社クリムゾン(以下、クリムゾンとする)の企業再生について、粉飾の要因、粉飾発覚前後の期間における財務数値の推移および事業報告の内容から検討を行った。

クリムゾンにおける個別の売上高は、2003年度から2006年度まで年々増加傾向にあった。しかし2007年度以降では、前年比40億円程度減収となり、その後は年々減収が続いている。2006年度の売上高185億円に対して2014年度の売上高は9億5千万円までに減少している。次に、分析指標

からみれば、在庫回転期間月数では、2003 年度から 2006 年度まではほぼ 1.3 ヶ月であった。2007 年度では 2 ヶ月を上回り、過剰在庫であったことを指摘した。

報告者の検討および考察は、売上高の大幅な減少について、クリムゾンの上場後における経営戦略の中心となった小売業態とSPA業態が機能していない点を指摘した。具体的には商品企画・開発能力および市場動向の把握の弱さ等をあげ、これら三点が業績悪化の要因となり、結果として粉飾となる在庫水増し行為に至ったと推察した。水増し行為については、当時の専務取締役、経理担当部門の一部社員以外の者は当該行為の認識はなかったことから、コーポレート・ガバナンス体制の不備を指摘した。以上のことから、クリムゾンの企業再生には組織構造の改善、コーポレート・ガバナンス体制の改善が必要であると考察した。

報告者の考察に対し再生論にかかる討議では、次の疑問や課題が生じた。第一に、売上高の増収率について、2005 年度を上場初年度とした場合、上場直後から低下傾向にあることである。第二に、粉飾年度前の期間では営業利益 12 億円、当期純利益 6 億 4 千万円を計上しているにもかかわらず粉飾に至った理由の究明が必要な点である。第三に 2009 年度を最後に 5 年間連続で最終赤字を計上し、2012 年度には債務超過となった。

債務超過になってから追加資金を投下したが 2 年後には再び債務超過となった点である。

従って、企業再生の視点からは、継続企業の前提に疑義がもたれるのではないかとの議論がなされた。クリムゾンは売上高の大幅な減少、5 年間連続の赤字計上などで業績悪化し続けている。それにもかかわらず、香港企業が当社に対して更なる投資を計画していることが疑問であり、クリムゾンの動向、香港企業の動向を注意して分析研究を続ける必要性の確認をした。

(文責:浜田勇毅)

<第七十三回 2014 年 11 月 22 日(土)時間：13:30~17:00 於:専修大学神田校舎>

1. 参加者：尼野、井端、大野、小林、齋藤、杉本、夏目、浜田、宮川、山本、渡辺 (11 名)

2. テーマ：再生企業の分析：株式会社イチケン

・報告者：浜田勇毅 ・配布資料：10 枚

・報告の要旨

本報告は、株式会社イチケン(以下、イチケンとする)の収益性分析を行い、さらに粉飾に至った要因の検討をして再生の可能性の視点から検討したものである。

イチケンの売上額および各項目別利益額は、過去 5 年間の財務諸表上では上昇傾向にある。収益性指標も ROE は上昇傾向を示している。ROA の上昇がみられ、EOL の改善もみられる。一方長期的視点で見ると、イチケンは 2000 年度から度々純損失の計上を行っているため、その原因を調査する必要があるとの議論が生じた。また、イチケンは継続的受注確保のために、安値受注を繰り返し、工事原価の先送りを行うという粉飾を行っていた。したがって内部統制の改善および管理部門の補強が急務であろうと指摘した。

イチケンは、財務数値をみる限りでは再生へ向っていようと評価した。しかし、近年における業績向上は、経済環境の外的要因が大きいのか、イチケン自体の力で収益力を向上させているのか、現時点では結論付けられず、継続的な研究が必要であるとなった。

3. テーマ：『企業間信用の調査方法と売上債権管理』

・報告者：井端和男 ・配布資料：41 枚

・報告の要旨

本報告では、取引先の信用状態を判定する手法として、取引先に対する売上債権に関する分析方法、加えて回帰分析を利用した分析を試みたものである。具体的には、回転期間による分析で求めた数値と回帰分析を利用して求めた数値を比較検討した。

取引先との取引開始に先立って、倒産等のリスクを判断するために信用調査を行う必要がある。そのための信用度合の調査方法として、売上債権回転期間を用いて分析した。加えて、精緻な分析を行うために、回帰分析を用いた信用度合の分析を提案した。

4. 今後の予定について、未決定部分の確定と確認

- ・ 12 月度、1 月度の期日の確定
- ・ 外部者講演の案内

(文責：浜田勇毅)

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 45 回>

1. 日時、場所：平成 26 年 9 月 29 日 月曜日 18 時 30 分から 20 時 00 分 於：千葉商科大学
2. 参加者： 6 名
3. 報告： 眞崎達二郎 氏（旧メガバンク出身。中小企業庁「中小企業 BCP 策定運用指針」作成プロジェクトの有識者会議メンバー）
テーマ「1950-70 年代の旧住友銀行の与信リスク管理の実態」

<第 46 回>

1. 日時、場所：平成 26 年 10 月 21 日 火曜日 時間：18:30~20:30 於：千葉商科大学
2. 参加者： 7 名
3. 報告： 安藤弘一 氏（コスモ石油常勤監査役・元三和銀行常務取締役、日本監査役協会設立 40 周年論文受賞）
テーマ「社外取締役とガバナンスリスク~どうすればガバナンスを企業価値の最大化に結び付けられるか~」

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（東京都市大学客員教授）

1. 常時参加メンバー数：13 人、なお、現在も新たな参加を歓迎しております。
開催ルール：2 カ月に 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のはじめや終わりごろになることがあります。
開催場所： 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）
主査およびその連絡先： 宮林正恭（リスク危機マネジメント研究所）
miyabayashi.masayasu@gmail.com

2. 最近の活動状況

前回のアリマスレターで2014年6月17日の「医療の進歩に貢献する科学技術の発達と医療安全」(内田英二昭和大学医学部教授の問題提起)、8月28日の元読売新聞記者で科学技術ジャーナリストの小出重幸さんによる「研究不正問題について—小保方問題を含め」までご報告しました。

その後については、最近のJR北海道の一連の事故等、また、明るい話題としてはリニア新幹線の着工の動きなどもあり、鉄道のリスクマネジメント、完全管理などを取り上げることとし、2015年1月29日に鉄建建設(株)札幌支店 執行役員支店長 酒井 喜市郎様においでいただき、次回会合を開催することになっています。

3. 今後の活動

2014年度は、今後とも、これまでの進め方を踏襲していくことを予定しています。社会・人間・科学技術の相関関係が強く絡み、リスクとの関連が深いのは医療に関連する領域であります。したがって、この領域に1つの焦点を当てることが考えられますが、その場合でも、医療リスクマネジメント分科会とは異なる視点で取り扱うことになると思います。それ以外にも原子力問題、中国からのMP2.5飛来問題、我が国の技術競争力低下問題、研究活動のあり方の問題などのトピックスにも十分関心を払っていきたいと思います。

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4回研究会】

日時: 2014年12月7日(日)午前10時~正午

場所: 大阪府立男女共同参画・青少年センター、第1会議室

参加者: 藤江俊彦・藪孝雄・高梨薫・井上善博

研究報告: 自殺予防に影響する社会的要因 -ソーシャルサポート・ソーシャルキャピタルの視点から-
(神戸学院大学総合リハビリテーション学部教授 高梨 薫氏)

- 日本の自殺者数の総数は、1998年~2009年の間、3万人を超える状態であったが、2010年以降は3万人を超えていない。2013年では、秋田県が自殺死亡率1位である。
- 中高年の自殺者は減っている一方で、若者の自殺が増加している。
- 若者の自殺要因では、経済・生活問題、労働問題が多く、経済的な弱者が自殺に追い込まれる傾向が強いことが示された。ブラック企業といった劣悪な労働環境での若者の酷使が、ソーシャルリスクとなっている。
- 高齢者では、健康問題の要因が圧倒的に多く、他には、東日本大震災による喪失感が自殺の要因になっている。
- 自殺というソーシャルリスクを未然に防ぐには、うつ状態を察知することの重要性が示された。この示唆は、自殺と精神障害、特にうつ状態との関連性があるという実証分析に基づいている。
- うつ状態を緩和するためには、男性では職場でのサポート、そして女性では家族によるサポートが有意であることが、報告者がまとめた大阪市民に対する調査で明らかになっている。
- 自殺念慮に対して、「誰に相談したらよいかわからない」「内容的に誰に相談したらよいかわからない」という状況が相関関係にあるということも大阪市民に対する調査で明らかになっている。

- 自殺企図に対して、特に女性は家族のサポートが有意の関係にあり、男性は暮らし向きの良し悪し(職業など労働関係)が有意に相関していることも大阪市民に対する調査で明らかになっている。
- さらに奈良県における、地域生活空間での扶助の精神、つまりソーシャルキャピタルという可視化できない価値が、うつ、そして自殺念慮、自殺企図に影響を与えているという調査結果から、報告者は奈良県の自殺死亡率の低さを説明した。
- 男女の差は多少あるが、大阪市民と奈良県民に対する調査から、家族、職場のソーシャルサポート、そして地域のソーシャルキャピタルが自殺防止に関与していることが統計上、明確になった。
- ただし、このような結果は、一部地域での調査にもとづくもので、自殺というソーシャルリスクを防止する要因について他地域でも究明する必要性を、報告者は強調していた。参加者一同、ソーシャルリスクとしての「自殺」を再認識した。

以上

学会員の学位・論文・新刊書のご紹介

著書名: 21世紀日本型構造改革試論

著者: 平田潤

桜美林大学経済・経営学系教授、同大学院経営学研究科教授 当学会理事

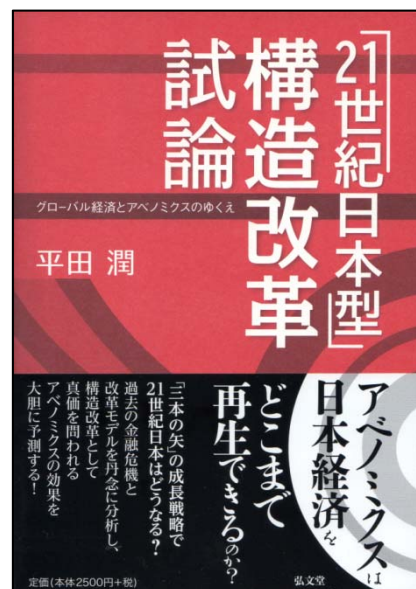
書評(笹子善平、みずほ証券):

著者は、銀行系シンクタンクをへて桜美林大学教授である現在に至るまで、ラテンアメリカのサブリン危機に始まり、日本の不動産バブル・アジア通貨危機・ITバブル・リーマンショックに至る「金融危機」の変遷と重なるキャリアの中で、常に「なぜ金融危機は起こるのか?」「なぜ金融危機対応は間違っているのか?」を問題意識の中心においてきている。本書はこの問いに対する現時点での分析を踏まえた知見をもとに、日本の経済状況、中でもアベノミクスのへのインプリケーションを示したものである。

金融危機は繰り返し起きており、その原因は一過性で特異なものではない。現代の世界経済に内在する課題・矛盾の本質(構造危機)にフォーカスした対応が取られずに、その度ごとに誤った対応(政策危機)がなされることによる。このパターン分析は、まさに近年の状況によってその正しさが証明されている。ことの根底には、先進国共通の高齢化成長鈍化・財政硬直化、途上国の台頭によるグローバル市場の拡大・資源争奪・労働市場のボーダーレス化などにより、20世紀のモデルであった拡大するパイを配分する経済成長の中での福祉国家の維持が不可能になった現実がある。

この現実を受け止めることが「構造危機」対応の出発点であると著者は言う。その構造改革の必要条件として、以下の4点をあげている。

- ①『構造危機』の負の配当への認識
- ②改革の契機・きっかけ(政策危機の発生)
- ③改革牽引3要素(イニシアティブ・綱領・リーダーシップ)
- ④国民の不断の同意(コンセンサス)



国民が「不都合な」現状をありのままに受け入れざるを得ない状況と、国民に現況を説明し納得させることのできる政治家の存在が不可欠であるとされる。もともと分け合うパイが小さくなる現況を認めない再配分論など論外であろう。構造改革には痛みを伴うのが普通であり、バラ色の処方箋がないことのコセンサスは出発点であるとされる。

著者は、実施段階でこの改革の成否を分ける十分条件として、以下の3点を挙げている。

- ①経済理念と政策の一貫性・相互補完
- ②的確なターゲット設定
- ③機動的で柔軟な改革アプローチ・実施

高度に政治的かつ困難な痛みを伴う構造改革には、実行段階でのまさに「忍耐と寛容」(池田内閣の所得倍増計画時のスローガン)に匹敵する柔軟性と意思力の双方が問われているのである。

肝心の足許の日本経済へのインプリケーションであるが、マインドセットの改善としてのアベノミクスの効果を認めたいうえで、第三の矢である「成長戦略」への取り組みを、「理念」にまで高めることが課題であるとする。単なる思い付きや特典の羅列でない、持続的な取り組みが求められている。そしてそのキーは、劣化の兆しに見える人的資源のテコ入れ・活用であるとしている。成長戦略はソフトパワーが担うのであり、その核は人であると言う本質的議論が展開されている。

評者の感想として、著者は詳細の記述をしていないが、アベノミクスを囓り立てるマスコミや市場に痛みを伴う構造改革に踏み出すのだという自覚があるとは残念ながら思えない。超金融緩和策も政策パッケージとして全体の一部として評価されるべきであり、つまみ食いされるのなら、論外であろう。

経営学者であり希有の警醒家でもあったドラッカーは、第一次大戦後のハイパーインフレ期に祖国オーストリアの大蔵大臣を引受けわずか一年で辞任したシュムペーターを、以下のように評している。

「Schumpeter quit, convincing that stopping inflation is a matter of political will rather than of economic theory policy, but also deeply skeptical about ability of a free society to take the politically necessary decisions.」(Adventures of a bystander,1978)

(シュムペーターは、インフレ抑止は経済政策論の問題ではなく政治的意志の問題であるという確信と自由社会におけるその政治的に必要な決断をする能力についての深い疑念とともに、大蔵大臣を辞任した。)

まさに構造危機対応をやりきる政治的意思がなければ小手先の対応は政策危機を起こすだけであると見抜いていたこの知の巨人の記述と、本書の分析は符号する。本書の議論が、できるだけ広く理解され、アベノミクスの議論が地に足の付いたものになることを期待したい。

著者所感:

本書は、第二次大戦以降これまで繰り返し発生してきた深刻な経済・金融危機に対して、『危機管理分析』の視点からアプローチした試論です。ケース・スタディとして、①英国病とサッチャー改革(80年代)、②アジア通貨危機と、危機管理者としてのIMF(90年代)、③バブル崩壊と日本病(90年代以降、喪われた20年)、④米国の3つの危機(2000年代、特にサブプライム金融危機とリーマンショック)を採り上げ、「構造危機」と「政策危機」の2つの座標軸を設定して分析しました。ここで「構造危機」とは、原因として、a 長期にわたるマクロ経済不均衡、b 経済構造問題の/放置・先送り、c 強い内的(バブル等)/外的(通貨危機等)ショック、などにより深刻な危機が誘発され、経済に著しい停滞が生じて自律的に解決できない状態であるのに対して、「政策危機」とは、構造危機に対する政策の初動対応の失敗、危機への処方箋や改革策の欠陥から、事態をさらに悪化させてしまうという二次的危機を指します。

また本書では、A「最安価危機回避者」と B「構造改革者」という、危機予防・管理上で重要な機能を果たす存在に着目しました。すなわち上記①～④の 4 事例では共通して、「最安価危機回避者」が危機予防・危機管理に失敗して、「構造危機」と「政策危機」の合併症が昂進しており、紆余曲折を経て「構造改革者」が登場し大きな役割を果たしています。

ここで「最安価危機回避者」とは、「最小コスト(負担)で危機(最大危機/テールリスク)を有効に回避しうる、或いはそのダメージを最小に留めることができる(位置にあり、期待される)者」であり、「(経済)構造改革」とは「経済の中長期的成長に影響を及ぼす、供給面の構成要素・資源配分の効率性や生産性について、直接/間接に改善すると考えられる、あらゆる種類の経済制度・規制に対して実施する改革」を意味します。しかしながら各事例を検証する限り、「(経済)構造改革」には極めてハードルの高い C「必要条件」と D「十分条件」の充足が求められるものであって、実際に 90 年代にグローバリズムの流れの中で、「(経済)構造改革」が基本理念化して先進国・途上国を席捲(「構造改革シンドローム」)した際には、現実経済との様々なミスマッチ・失敗・混乱を引き起こしました。

さて現在、「三本の矢」戦略により、「日本再生」を推進する「アベノミクス」ですが、景気の先行きにかなり懸念が増した中、消費税増税を先送りせざるを得ず、難しい試練を迎えています。これまで「異次元金融緩和」を始め、矢継ぎ早に打ち出した改革策は、「期待効果」を生んだことも含め、「日本型」構造改革の試みといえそうですが、アベノミクスが果たして日本を中長期的に再活性化できるか、日本は重要な局面に直面しています。

出版社	弘文堂	単行本	A5 並製 272ページ	発売日	2014年11月
ISBN-10	—	ISBN-13	978-4-335-45054-9	価格	2,500円+税

学会員の学位・論文・新刊書のご紹介

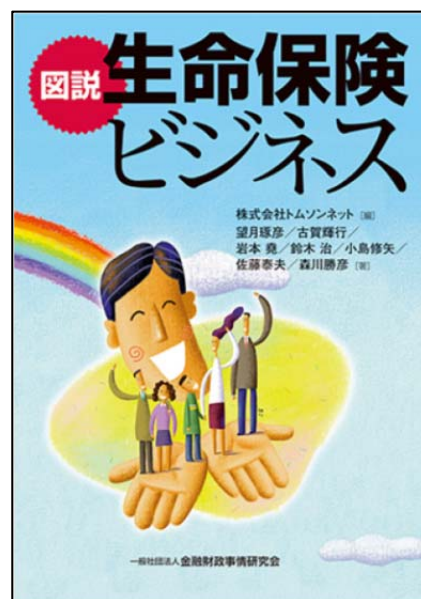
著書名： 図説 生命保険ビジネス

編著者： (株)トムソンネット(編) /望月琢彦/古賀輝行/岩本堯/鈴木治/小島修矢(当学会常任理事)/佐藤泰夫/森川勝彦(著)

内容：

当学会の法人賛助会員である株式会社トムソンネット(代表取締役 森川勝彦)及び常任理事の小島修矢が編著者として執筆に加わる。同社はこれまで「図説 損害保険ビジネス」、「図説 損害保険代理店ビジネス」を刊行してきた。

人口減、高齢化、若い世代の保険離れ...転換期の業界が次に打つ手は何か? 「図説保険ビジネス」シリーズの第 3 弾は、国民一人当たり契約金額世界 No1 を誇る生命保険事業に照準を当てている。個人マーケットが成熟するなか、商品・販売チャネルの多様化を進めてきた生命保険会社が直面する課題と今後お客様から求められる役割をわかりやすく解説する。生損保募集人研修、保険業界志望者に最適のビジネスガイド。



<主要目次>

第1章 世界一になった生命保険事業

四半世紀にわたり保有契約高世界ナンバーワン／生命保険事業の始まり／日本の生命保険事業の発達[1]黎明の明治時代／日本の生命保険事業の発達[2]大正から第二次世界大戦まで／日本の生命保険事業の発達[3]戦後、日本型生保事業モデルが形成／日本の生命保険事業の発達[4]安定成長から規制緩和まで／日本型生保事業モデルの特徴[1]成立の背景／日本型生保事業モデルの特徴[2]全国に張りめぐらした営業組織／日本型生保事業モデルの特徴[3]女性を営業力として大量採用／日本型生保事業モデルの特徴[4]高い死亡保障／日本型生保事業モデルの特徴[5]巨大な生保マネー

第2章 規制緩和と新規参入

規制緩和と新規参入の効果／外資の参入と実績／損保業界の生保参入のねらい／少額短期保険の誕生と無認可共済からの参入／ネット専業生保の活躍／銀行窓販の解禁

第3章 社会の構造変化と生命保険事業

生命保険事業にとって重大な変化が起きていた／少子化の課題／高齢化の課題／女性の社会進出と晩婚化／所得の伸び悩み・減少／生保の海外進出

第4章 生命保険の仕組み

生保ビジネスと損保ビジネスの領域／「大数の法則」と「生命表」／「収支相当の原則」と「給付・反対給付均等の原則」／危険選択／「自然保険料」と「平準保険料」／保険料の構成と保険金額／予定利率決定の仕組み／3利源と基礎利益／ソルベンシーマージン／生命保険ビジネスを支える法律など

第5章 社会保険と生命保険

社会保険の役割と生命保険／社会保険と生活設計(ライフプラン)／病気やケガによる出費に備える健康保険と生命保険／制度によって変わる社会保険の負担と給付／遺族年金・老齢年金と生命保険／公的介護保険と生命保険／自助の大切さと生命保険

第6章 保険商品と今後の課題

基本となる生命保険商品／「定期保険特約付き」の養老保険および終身保険／医療保険(医療特約)と将来への期待／年金保険／民間の介護保険と将来への課題／保険料競争のなかで生まれた保険商品／変額保険や変額個人年金と金融商品としての課題／転換制度と変換制度の仕組みと問題点

第7章 生保販売チャネルの今後の課題

営業職員改革／営業職員の情報武装化／銀行窓販の現状と課題／窓販で銀行から流れ込む巨額マネー／巨大なかんぼ生命との競争(官のままのかんぼ生命)／保険ショップの躍進／金融審議会報告書と保険業法の改正の示す方向

第8章 業務と事務の課題

生保ビジネスを支える業務と事務／本社営業部門の役割(その1)／本社営業部門の役割(その2)／営業以外の業務／新契約／保険料の入金収納／保険金・給付金の支払／解約／コンピュータの活用と生保システムの特徴／コンピュータ活用の今後の課題

第9章 中小企業向け生保ビジネス

中小企業と生命保険／中小企業向けの生保ビジネスの変遷／現在の中小企業向けの生保ビジネス／経営者が勇退した場合／企業の福利厚生制度と生命保険／定期保険を活用した「死亡退

職金・弔慰金」の準備／養老保険を活用した「死亡退職金および生存退職金」の準備／傷病見舞金の準備／中小企業の事業承継／これからの中小企業向け生保ビジネス

第10章 生命保険会社の経営

生命保険会社の業績をみる指標／保有契約高と新契約高／保険料収入と年換算保険料／基礎利益と逆鞘／標準責任準備金制度／事業費

出版社	一般社団法人 金融財政事情研究会	単行本	244ページ	発売日	2010/12/17
ISBN-10	432212609X	ISBN-13:	978-4-322-12609-9	価格	2000円+税

以上

<事務局からのお知らせ>

1. 分科会連絡先

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
リスクマネジメント大学教育分科会	主査:上野 治男	E-mail: office4@arimass.jp

2. 新入会員紹介

入会者 無し

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】

2014年は、アリマスレターの発行にご協力いただき、また、お読みいただきありがとうございます。

2015年も、どうぞアリマスレターをよろしくお願ひいたします。

阪神淡路大震災から20年が経ちました。

あの年は、都市直下の大地震に続いてサリン事件、警察庁長官狙撃事件等、衝撃的なことが立て続けに発生した年でした。災害や事件を目の当たりにして、多くの人々が、災害に強い社会、事件が起こらない社会を作らなければならないと誓ったことでしょう。

それらの人々の思いが、“JIS Q2001 リスクマネジメントシステム構築のための指針”につながり、当学会につながってきたのだと思います。

しかし、20年という年月は、災害や事件の象徴的な側面だけを残したり、抽象的なものに置き換えてしまったようにも感じます。今年、災害や事件の現実を再確認すると共に、当時の人々の思いを辿ってみたいと思います。

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： 2015年1月18日