

# RISK SOLUTIONS REPORT

2013年度 Monthly Report  
下期総集編  
(No.15—No.20)

- No.15 イベント開催における主催者のリスクと安全対策
- No.16 リスクの本質とリスクファイナンスへの取組
- No.17 化学プラントの爆発・火災事故とその法的責任
- No.18 中国における日系企業の人材の現地化
- No.19 安全性向上のための運輸安全マネジメント制度への取組み
- No.20 食品表示問題から考える「食のブランド」について



銀泉株式会社



# Risk Solutions Report

## 2013 年度 Monthly Report 下期総集編 (No.15-No.20)

本文紹介.....	i
No.15 2013.10.21 □自然災害/賠償責任リスク情報□ イベント開催における主催者のリスクと安全対策.....	1
No.16 2013.11.20 □リスクファイナンス情報□ リスクの本質とリスクファイナンスへの取組.....	9
No.17 2013.12.25 □法務リスク情報□ 化学プラントの爆発・火災事故とその法的責任.....	17
No.18 2014.01.24 □海外リスク情報□ 中国における日系企業の人材の現地化.....	25
No.19 2014.02.20 □経営リスク情報□ 安全性向上のための運輸安全マネジメント制度への取組み.....	33
No.20 2014.03.17 □経営リスク情報□ 食品表示問題から考える「食のブランド」について.....	41



# 本文紹介

平素は、弊社業務につきまして格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

銀泉グループでは、皆さまの企業経営に役立てていただくため、リスクマネジメント情報誌「Risk Solutions Report」を発行しております。今回、2013年度下期に発行しました月刊レポートを編集してRisk Solutions Report Vol.7としてお届けいたします。

企業経営に「絶対」「確実」はありません。突然襲いかかる自然災害、些細な事由で引き起こされる大事故、文化の違いから発生するトラブル、身近な交通事故、消費者目線を忘れたことによるブランド毀損など、様々なリスクが企業活動を取り巻いています。どんなに経営力の高い企業でもリスクをゼロにすることは不可能でしょう。会社を存続させ従業員を守るためにには、リスクの本質を理解しリスクファイナンスも含めた対応方針を立て体制をつくること、すなわち「リスクマネジメント」が必要であるといえます。

本レポートが、皆さまの企業経営における「リスクマネジメント」のお役に立てば幸いです。

今後とも、銀泉グループをよろしくお願い申し上げます。

2014年3月

Risk Solutions Report 編集委員会  
委員長 高野 成男

<本文紹介>

No.15 2013.10.21 □自然災害/賠償責任リスク情報□

## イベント開催における主催者のリスクと安全対策

突然の気象急変により、花火大会等のイベントが中止になるトラブルが増えています。イベント主催者は、中止による経済的損失に止まらず、必要な安全管理上の注意義務（安全配慮義務）を怠ったことによる入場者や観客に対する賠償責任リスクを有しています。本レポートでは、最近のイベント中止や事故例を参考に、特に気象急変時に主催者が考えておかなければならないリスクと安全対策について、屋外イベントを中心に解説しました。

No.16 2013.11.20 □リスクファイナンス情報□

## リスクの本質とリスクファイナンスへの取組

現代社会に於けるリスクは、巨大化・国際化・連鎖化の一途を辿っており、企業は、経営上のリスクの実態を良く把握し、それらのリスクの種類と特性に合った対応策を講じることが求められています。本レポートでは、まずリスクの本質について再確認した上で、リスクマネジメントのうち財務的な対処手段であるリスクファイナンスの取組について解説しました。

No.17 2013.12.25 □法務リスク情報□

### 化学プラントの爆発・火災事故とその法的責任

近年、工場での爆発・火災事故が相次いで発生しています。本レポートでは、2011年から2012年にかけて発生した化学プラントの3件の大事故について原因を概観するとともに、そのような重大事故が発生した場合の企業への経済的影響や、企業および経営者の法的責任について解説しました。

No.18 2014.01.24 □海外リスク情報□

### 中国における日系企業の人材の現地化

中国経済の発展に伴い、多くの日系企業が中国に進出し事業を展開しています。日系企業は日本人と中国人の価値観の違いから発生する様々な経営上の問題に悩まされており、その中でも人材の現地化は最も難しい課題の一つであると言えます。中国市場で勝ち残るためには、中国人の価値観や市場特性を理解した対応や企業経営が必要であり、優秀な現地人材の活用は多くの日系企業にとって最大の急務となっています。本レポートでは、日本人と中国人の価値観について比較した上で、人材の現地化の問題点とポイントについて解説しました。

No.19 2014.02.20 □経営リスク情報□

### 安全性向上のための運輸安全マネジメント制度への取組み

2006年10月から、運輸事業者の安全性を高めるために運輸安全マネジメント制度が導入されました。同制度は、規模の大小を問わず全ての運輸事業者が取り組まなくてはならない制度ですが、中小事業者には、一部の項目を除いて実施が義務付けられていないこともあります。取組み状況が十分ではなく、今後の安全対策のレベルアップが課題となっています。本レポートでは、まず制度の概要について説明し、特に中小事業者が同制度に取組んでいく際のポイント等について解説しました。

No.20 2014.03.17 □経営リスク情報□

### 食品表示問題から考える「食のブランド」について

昨年秋に、有名ホテルや大手百貨店がメニューと異なる食材や食品を使っていた、いわゆる食品表示偽装が次々と明るみになりました。食品表示は、消費者が商品価値を評価する重要な手段であり、食における「ブランド」形成の基礎であるといえます。そして、「ブランド」は企業と消費者の「約束」であり、約束違反は「ブランド」を損なうものとなります。本レポートでは、今回の食品表示問題を振り返り、食に関わる企業が消費者の信頼を取り戻し、競争優位の源泉としての「食のブランド」を改めて確立するためのポイントについて解説しました。

# Risk Solutions Report

銀泉リスクソリューションズ株式会社

■自然災害/賠償責任リスク情報■

2013.10.21

## イベント開催における主催者のリスクと安全対策

### 1. はじめに

この夏も花火大会やコンサートなど、大規模なイベントが全国各地で開催されましたが、墨田川の花火大会を初め、突然の集中豪雨（以下ゲリラ豪雨という）などの影響で中止となるトラブルが相次ぎました。

屋外会場などは気象状況など外部環境の影響を受けやすく、様々なリスクにさらされているといえますが、イベント主催者は、中止による経済的損失に止まらず、必要な安全管理上の注意義務（安全配慮義務）を怠ったことによる入場者や観客に対する賠償責任リスクを有しています。

そこで、本レポートでは、最近のイベント中止や事故例を参考に、特に気象急変時に主催者が考えておかなければならぬリスクと安全対策について、屋外イベントを中心に解説します。

### 2. イベント開催に関わる主催者のリスク

イベントには、花火大会やコンサートのような大規模なものから、自治会や学校などが主催する比較的小規模なものまで様々なものがあります。ただし、その規模の大小にかかわらず、主催者は、その開催が中止を余儀なくされた場合の経済的損失や、開催中の事故に伴う賠償責任リスクに備えおかなければなりません。そのため、企画から体制づくりまでに様々なリスクを想定し、その分析・評価を行うことにより対策を立て、リスクを軽減しておくことが必要になります。

イベント中止に至る主催者の一般的なリスクとしては、以下の事由が挙げられます。

- ①出演者（特に主役）の病気、けがなど
- ②楽器・機材などの不着、紛失、破損など
- ③会場・設備の火災、爆発など（テロなどを含む）
- ④自然災害（ゲリラ豪雨、雷、竜巻、地震など）の発生

①と②は、その発生によってイベント中止に至る場合でも、その損害は主催者側の経済的損失に止まると考えられ、入場者や観客に直接的な被害が発生するリスクは小さいと思われます。

③と④は、その発生によって単にイベントの中止につながるだけでなく、入場者や観客に被害が及び主催者側に安全配慮義務違反などがあった場合には、主催者は、民事上の賠償責任や刑事責任を問われる場合もあります。

主催者の安全配慮義務違反が認められた判例、あるいは問われている最近の事例として以下のものがあります。

### 事例1：2001年7月21日 明石市民夏まつり花火大会

明石市民夏まつり花火大会で多数の観客が歩道橋に集まり、花火大会終了後、歩道橋上で群集なだれが発生し、11名が死亡、183名が重軽傷を負った事故で、実質的な主催者である市の統括者他2名と、明石市と契約していた警備会社社員および警察官が起訴され、それぞれの注意義務違反が認められた。

この群集なだれ発生による事故については、明石市が、夏まつりおよび花火大会の実質的な主催者であることから、明石市が参集者の安全を確保する責務を負うとし、その責任範囲を花火大会開催場所だけでなく周囲の状況から危険が発生しやすい状況まで考慮されるとしています。<sup>1)</sup>つまり、主催者が注意を払うことを求められている範囲は、イベント会場だけではない点、特に、過去から継続的に開催されているイベントであれば、過去の周囲の混雑状況の経験から危険回避のための予防措置がより広く求められているといえます。

### 事例2：2012年8月18日 屋外ライブコンサートでの落雷死亡事故

大阪市の屋外コンサートで起きた落雷事故で、入場のために並んでいた女性の近くの木に雷が落ち、女性が死亡した。事故前日から雷注意報が出ており、主催者側に観客の安全を確保する義務があり、落雷事故を予測できたにもかかわらず、事前の情報収集や当日の避難誘導といった安全対策を怠ったとして、被害者遺族が主催者側に損害賠償を求めて2013年7月に提訴した。

落雷の予測可能性については、1996年8月の大坂府高槻市で行われた高校サッカー大会で、男子生徒が試合中に落雷を受け失明し、引率教諭が勤務する高校と、大会を主催した高槻市体育協会に損害賠償を求めた事例があります。当該事例では、2008年9月、高松高裁（最高裁 差戻控訴審判決）は「試合直前に会場の上空南西に黒雲が立ちこめて雷鳴が聞こえ、雲の間で放電が目撃されたことなどから、教諭は落雷の危険性を予見でき、また予見すべき注意義務を怠った」とし、生徒側の賠償請求を認めています。<sup>2)</sup>

## 3. 最近のイベント中止事例と東京都の花火中止基準

上記2つの事例から、イベント主催者が注意義務を怠ったと判断されるためには、混乱や気象急変によって起こる事故の予見可能性とその危険回避措置が取られていたかどうかであるといえます。つまり、気象現象をコントロールすることは不可能ですが、適切な回避行動をとることにより気象現象による事故を防止しなければならないということです。

以下、気象急変によるイベント中止への対応について、最近のイベント中止事例をまとめます。

#### ①2013年7月23日 葛飾納涼花火大会・・雷雨により中止

葛飾納涼花火大会は、開始5分前にゲリラ豪雨により中止。打ち上げ直前の雷雨だったため、会場である柴又河川敷における火薬類の保管が困難となり順延不可。ただし、有料指定席チケットは、払い戻しされた。

#### ②2013年7月27日 墨田川花火大会・・観客は約78万8千人、交通機関は入場規制

墨田川花火大会は、開始30分でゲリラ豪雨により中止。36回の大会の中で今回が初めての中止となった。傘を持たない見物客は、最寄りの地下鉄に避難するまでの間にびしょ濡れになる人も多く、また、交通機関も混雑した。湿った花火玉は、上空で開かずに落ちたり暴発したりする危険性があるため、再利用不可となった。

#### ③2013年7月27日 コンサート・・突然の雨で75名が体調不良、7人が病院搬送

東京都港区の秩父宮ラグビー場で開かれたアイドルグループのコンサートが、雷雨で中止。コンサートは雨天決行だったが、落雷の危険を考えた安全上の理由から中止し翌日に順延した。観客の中には、過呼吸や低体温症状で病院に搬送された人も出た。

#### ④2013年8月15日 諏訪湖祭湖上花火大会・・開始前に大雨・洪水警報

諏訪湖祭湖上花火大会は65回目の大会だったが、開始40分で初めての中止。開始前から大雨・洪水警報が出され、稲妻が光り、雨も降りだしていたが、開始前に小降りになったことで予定通り決行。開始30分から1時間 74.4mmという降雨量を記録した。JRは運行見合わせ、高速道路は通行止めになり、約6,600人の見物客が帰宅難民となり市が解放した公共施設で夜を明かした。

最近の事例を見る限り、幸いなことに入場者や観客に重大な被害は発生していませんが、コンサートにおいては、軽微とはいえ低体温症状を起こした人が出ています。

ただし、突発的な気象急変などでイベント開始直前あるいは直後に急遽中止する場合は、多数の人の様々な流れが起こり、入場者や観客の安全を脅かす事故が起こりやすく、主催者には、会場からの避難誘導をはじめ、通常のイベント終了後の誘導時に比べ、より高い安全配慮が求められると考えられます。<sup>3)</sup>

なお、東京都が2011年3月に発行している「火薬類（煙火）消費許可申請の手引」によると、花火大会主催者には、大会を安全に実施するため自主保安や各種義務が課せられるとし、事故等が発生した場合は、都が定めた「煙火の消費の中止又は中断に関する基準」（上記手引内に記載）に従うとあります。さらに、事故時の対応マニュアルを整備し、中断や中止等の判断方針を策定し、関係者に十分周知することを求めています。

上記「煙火の消費の中止又は中断に関する基準」によると、都が定める中止を判断する基準は、天候上の原因・自然災害の発生のおそれ・事故等により、消費場所が危険な状況になるおそれがある場合等とし、申請時に判断基準を記載することになっています。主なものは、以下のとおりです。

- ① 強風が一定時間継続して吹く（地上風速7m以上の強風が10分以上継続）
- ② 大雨又は落雷のおそれがある（大雨警報若しくは洪水警報の発令、または雷注意報の発令）
- ③ 火災警報が発令
- ④ 河川の増水により消費場所が冠水するおそれがある
- ⑤ 地盤の異常
- ⑥ 煙火の消費による人身事故等が発生

出典：「煙火の消費の中止又は中止に関する基準」とその解説から弊社作成

つまり、都内の花火大会の開催時には、上記基準を順守することになりますが、該当する基準に至ったかどうか（おそれ）の判断は、あくまでも主催者自らの主体的責任において行なうことが求められているといえます。

#### 4. 主な気象急変による災害の特徴

上記のとおり、今年の花火大会などの中止に見られる共通の原因に、ゲリラ豪雨など突発的な気象急変が挙げられます。主な突発的な気象急変には、ゲリラ豪雨、雷、竜巻などがあり、その共通の発生原因に積乱雲の発生があります。気象庁によると、一つの積乱雲の水平方向の広がりは数km～十数kmの大きさで、単独の積乱雲からもたらされる現象は、短時間（30分～1時間程度）で局地的な範囲に限られますが、一方で発達した積乱雲により「急な大雨」「竜巻などの激しい突風」「雷」「雹」などの激しい現象が発生する場合があるということです。

<sup>4)</sup> 株式会社ウェザーニューズ社の発表によると、全国各地で突発的かつ局地的に大雨や雷をもたらしている“ゲリラ雷雨”に対し、今年7月末～8月中旬までに発生した“ゲリラ雷雨”的発生回数は、全国で昨年比2.7倍、東京都で昨年比6.4倍となっています。また、今年は、全国で多数の竜巻が発生し被害が発生しています。特に、9月に発生した台風18号が日本縦断するのに伴い発生した竜巻の数は、気象庁によって10個と確認されました。

これらは、地球温暖化や都市部でのヒートアイランド現象の影響があると言われており、突風（竜巻）や集中豪雨（落雷）などによって各種イベントが中止に追い込まれる例は、今後ますます増えるものと考えられます。

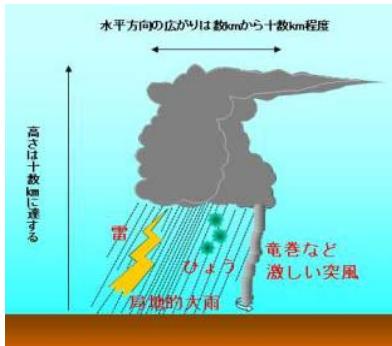
以下、想定される気象急変による災害の特徴を、気象庁が2013年3月に発行した「発達した積乱雲による災害・事故から児童生徒を守るために」<sup>5)</sup>から抜粋しまとめると以下のとおりです。命に係わるリスクが潜在していることがわかります。

##### ①ゲリラ豪雨など急な大雨による災害

発達した積乱雲がもたらす大雨は、雷を伴って短時間に狭い範囲で激しく降ります。急な大雨による災害としては、中小河川の増水や低地や道路のアンダーパス（線路や道路をくぐる地下部分）の冠水があり、地下鉄構内への水の流れ込みなども想定されます。「国土交通省の水害対策を考える」によると、都市部の下水道は、降水量1時間あたり50mmに対応しているとありますが、諏訪湖祭湖上花火大会で記録された1時間74.4mmの降水量の場合、道路などでは冠水するリスクが高くなります。

そのため、都心で豪雨により降水量が増え冠水した場合には、近くにある地下鉄ホーム内に水が流れ込むリスクがあり、地下鉄を含めた地下街は安全な避難場所とは言えません。

図1. 積乱雲の構造



出典：気象庁

図2. 冠水した地下街



出典：国土交通省九州地方整備局

## ②雷による災害

雷による災害としては、以下のとおり「直撃雷」と「側撃雷」によるものがあるとされています。

### ○直撃雷

雷雲が直接人体に落雷するものをいう。グラウンド、平地、山頂、尾根等の周囲の開けた場所にいる場合などに起こる可能性があり、直撃雷を受けると約8割の人が死亡する。

### ○側撃雷

落雷を受けた樹木等から人体へ飛び移る雷をいう。木の下で雨宿りなどをしていたて死傷する事故は、ほとんどこの側撃雷が原因となる。

遠くで雷の音がしたら、すでに危険な状況で、屋外にいる場合は木や電柱から離れ、建物の中や自動車に避難するか、周りに何もない河原などでは姿勢を低くする必要があるとしています。また、雷鳴が止んでから20分程度は落雷の危険があるため、安全な場所での待機を続けるよう求められています。

## ③竜巻による災害

竜巻による災害としては、家屋の倒壊や車両の転倒、飛来物の衝突などにより、短時間で大きな人的・物的な被害をもたらすことがあります。また、積乱雲からはダウンバーストやガストフロントといった突風もしばしば発生し、竜巻と同様に短時間で大きな被害をもたらすことがあります。頑丈な建物内で窓から離れ、地下室か最下階に移動するなどが必要となりますが、自動車などは飛ばされるおそれがあるため、必ずしも安全とはいえない。

### ○ダウンバースト

積乱雲から吹き降ろす下降気流が地表に衝突して水平に吹き出す激しい空気の流れ。吹き出しの広がりは直径数百m～10km程度であり、被害地域は面的に広がる特徴がある。

### ○ガストフロント（突風前線）

積乱雲の下で形成された冷たい空気のかたまりが、その重みによって周辺に流れ出ることによって発生する。水平の広がりは竜巻やダウンバーストより大きく、数十km以上に達することもある。

出典：気象庁

## 5. 主催者のとるべき対策

### (1) リスクコントロール

気象庁は、積乱雲に伴う激しい現象について、最新の科学技術をもってしても発生する場所や時刻を特定して予測するのは困難な現象であるとし、特に竜巻については、的中率が低いとしています。ただし、気象庁は、降水、雷、竜巻の状況を1時間先まで予測した分布図（ナウキャスト）を2010年から発表しています。これらは5分または10分毎に最新の情報が更新されますので、情報をこまめにチェックすることで、主催者は適切な対応を取ることが可能であるといえます。たとえば、葛飾納涼花火大会が開催された7月23日は、世田谷区で16時30分までの1時間に100mmの降水があったとして、記録的短時間大雨情報が発表されており、同時刻の目黒川には氾濫警戒情報が出ていました。こまめなチェックによって、降水域や落雷の可能性がある領域予測を確認できたと思われます。

特に落雷は偶然な現象ではありますが、雷ナウキャストなどにより短い時間間隔で可能な限り詳細かつ迅速に予測が提供されていることから、それに対応した安全配慮義務が主催者に求められることになります。そのため、花火大会においても、たとえば、みなとこうべ海上花火大会を運営する実行委員会では、会場60キロ圏内に発生した雷を検知する機器を今年初めて導入し、半径5キロ以内での雷発生を検知すれば中止を含めた対応を決めるとしています。

また、雷による災害対策については、前述の大坂府高槻市で発生した高校サッカー大会での雷事故<sup>7)</sup>を受け、社団法人日本プロサッカーリーグでは2006年に「雷対応マニュアル」を策定しています。それによると、雷への安全対策は運営組織の責任であるとし、少しでも落雷の危険性がある場合には、速やかに試合を中断・中止等することを前提とした対応方法を以下のとおり定めています。中断・中止決定後に主催者が行うべき安全対策についても具体的に決めており、各種イベント主催者の取るべき対応策として参考になります。

#### ①事前確認

- ・情報連絡系統を整理しておくこと
- ・避難場所の確保
- ・観客等の避難誘導方法
- ・避難誘導時の掛け声
- ・交通機関、警察・消防等関係者への情報提供

#### ②中断・中止等決定後

- ・場内アナウンス（スタッフによるアナウンスも並行）
- ・落雷の状況や交通機関の情報について、定期的にアナウンス実施
- ・通常の誘導に加え、ルートの安全確保、バス乗り場の安全確保、滞留の回避および帰路経路上のスタッフによる交通機関情報の定期的提供等

出典：社団法人日本プロサッカーリーグ「雷対応マニュアル」より弊社作成

突然の豪雨や雷の発生で多数の入場者や観客が同時に一方向に進み、思わぬ事故が発生したり、樹木の下で雨宿りをしている人が落雷で命を落とすことなどは過去の事例から想定されることであり、イベント主催者は、気象急変が命に係わるリスクであることを認識し、事前の対策と気象急変の対応にあたる必要があります。

## (2) リスクファイナンス

前述のとおり、主催者にはイベントを中止することによって被る経済的損失や賠償責任リスクがあります。これらのリスクによる財務上のマイナス影響を軽減する目的で手当てされるのが、リスクファイナンスです。特に、イベント開催におけるリスクファイナンスとして、主催者は、以下のような保険に加入することが効果的といえます。また、加入に当たっての補償対象者や補償額は、被害者救済や紛争防止を考慮し、過去のイベント事故例や判例をなどを参考に検討します。

### ① イベント（興行）中止保険

偶然な事由や悪天候（地震は対象外）などによって、イベントが中止や延期になった場合に発生する一定の費用損害（会場費用、前売券販売手数料、追加人件費など）または喪失利益損害が補償される。

### ② 賠償責任保険

主催者が、会場施設の構造上の欠陥や管理の不備・運営上の過失（ミス）などにより第三者である入場者や観客の身体を害し、または、財物を損壊した場合の法律上の賠償責任損害が補償される。

### ③ イベント入場者や観客、出演者、スタッフなどの傷害保険

入場者や観客だけでなく出演者やスタッフなど契約時に定めた対象者が、イベント開催中にケガをした場合に補償される。

2013年8月15日に発生したドッコイセ福知山花火大会では、開始前に露店で爆発が起こり3人が死亡、50人以上が負傷していますが、この事故により花火大会は中止となり、主催者側は、死者と負傷者にそれぞれ見舞金を支払うことを決定しています。ただし、金額と過失の有無については協議中とされており、法律上の賠償責任を補償する保険契約の存在も報道されています。（2013年9月15日 産経新聞）

一方、事故が起った場合に主催者が問われる可能性がある刑事責任を含め、その後の開催継続が危ぶまれる事態に陥るビジネスリスクなどは、リスクファイナンスなど他への転嫁が難しいといえます。

## 6. まとめ

イベント主催者は、自然災害による入場者や観客の被害について責任を負う可能性があることは前述のとおりです。従って、様々なリスクを想定し対策を取ることが求められているといえますが、主催者が責任を問われるかどうかは、事故当日の対応に不手際があり、安全配慮義務を怠っていたかどうかが大きいと考えられます。そのためには、台風と異なり発生予想と発生した場合の被害程度の判断に困難が伴うゲリラ豪雨（雷雨を含む）などについては、その中止要件をあらかじめ具体的に策定することが

重要であるといえます。また、中止決定後の入場者や観客の避難誘導先はもちろん、避難誘導の伝達の仕方も重要になり、関係者に徹底しておくことが必要です。

そして、周辺地域でのゲリラ豪雨（雷雨を含む）の発生状況次第では、場内アナウンスや警備員・誘導員を通じ、あらかじめ中断・中止の可能性があることを前広に入場者や観客に伝達しておくことが必要不可欠であるといえます。

### 【参考文献・資料】

- 1) 内海 朋子（2012）「雑踏警備における注意義務—明石歩道橋事故事件に関する最高裁平成22年5月31日第一小法廷決定—」『横浜国際経済法学』 21巻1号 横浜国立大学  
<http://kamome.lib.ynu.ac.jp/dspace/bitstream/10131/8239/1/21-1-04utsumi.pdf>
- 2) 2008年9月17日 高松高裁（最高裁 差戻控訴審判決）土佐高校サッカー落雷訴訟  
<http://www.courts.go.jp/hanrei/pdf/20080929134846.pdf>
- 3) 東京都環境局他（2011）『火薬類（煙火）消費許可申請の手引』
- 4) 株ウェザーニューズHP（2013）「2013年の夏の“ゲリラ雷雨”傾向の中間まとめを発表－“ゲリラ雷雨”発生回数、全国は昨年比2.7倍、東京では昨年比6.4倍を観測」  
<http://weathernews.com/ja/nc/press/2013/130820.html>
- 5) 気象庁（2013）『発達した積乱雲による災害・事故から児童生徒を守るために』
- 6) 国土交通省HP「水害対策を考える」  
[http://www.mlit.go.jp/river/pamphlet\\_jirei/bousai/saigai/kiroku/suigai/suigai\\_3-3-5.html](http://www.mlit.go.jp/river/pamphlet_jirei/bousai/saigai/kiroku/suigai/suigai_3-3-5.html)
- 7) 社団法人 日本プロサッカーリーグ（2006）『雷対応マニュアル』  
<http://www.web-nfa.jp/imgdir/1247186419.pdf>

### 【本レポートに関するお問合せ先】

銀泉リスクソリューションズ株式会社 保険リスクコンサルティング第一部 武田 守人

102-0074 東京都千代田区九段南3-9-14

Tel : 03-5226-2263 Fax : 03-5226-2884 <http://www.ginsen-risk.com/>

\*本レポートは、企業のリスクマネジメントに役立てていただくことを目的としたものであり、事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。

# Risk Solutions Report

銀泉リスクソリューションズ株式会社

■リスクファイナンス情報■

2013.11.20

## リスクの本質とリスクファイナンスへの取組

### 1. はじめに

世界経済の一体化の進展に伴い、現代社会に於けるリスクは巨大化・国際化・連鎖化の一途を辿っている。その結果、国家や企業の機密情報が狙われるサイバーリスクや、生産・供給体制に於けるサプライチェーンの事業中断リスクのような“新たなるリスク”も出現してきている。我々は科学や技術の進歩により“豊かな社会”を実現してきた。しかし一方で、多くの利便を手に入れた代償として、様々なリスクに晒されるようになったのである。時々刻々変化するリスクの潮流に飲み込まれずに、企業という船を安全に航行させるためには、企業の周辺海域と航路上に潜むリスクの実態を良く知り、それらのリスクの種類と特性に合った対応策を講じることが求められる。そこで本レポートでは、今一度“リスクとは何か？”という基本的な問いに立ち返って、その本質を再確認した上で、リスクマネジメント、とりわけ財務的な対処手段であるリスクファイナンスへの取組に関して、考えていきたいと思う。

### 2. リスクの本質

#### (1) リスクの語源とリスクの拡大

“リスクとは何か？”この問い合わせに対する解答は意外と難しい。リスクの本質を理解する上で、まずはリスクの語源から探っていこう。Risk の語源はラテン語の “Risicare” に由来する。この言葉は元々、「勇気をもって試みる」とか「岩礁の間を航行する」といった意味で使用されていた。“第 1 次のグローバル化期”ともいえる 17 世紀、オランダ・イギリスの商人達は植民地との海上交易による利益を得るために、“Risicare” 即ち「勇気を持って大海に乗り出し、岩礁を避けながら航行する」ようになった。

この時代になって、リスクは一躍脚光を浴びることになる。昨日の如くに今日を生きてきたそれまでの“閉ざされた小世界”では、損害の発生頻度も金額も“想定内”であることが多く、リスクはあまり問題とされなかった。しかし、航海に出るという挑戦的行為が日常化する中で、船や積み荷といった財産の消失リスクから自己の生命のリスクに至るまで、人々は様々なリスクに晒されるようになったのである。人々の新たなる挑戦的行為によりリスクは“拡大”したのだ。このことは「リターン（利益）を目的とした新たなる事業（ビジネス）への挑戦はリスクを生む」というリスクの本質的な特性を示唆している。言い換えれば、利益を目的とした事業はリスクを伴うものであり、事業に於けるリスク保有は利益の源泉であるということである。

リスクの拡大は人々のリスクに対する意識を高め、リスクへの対処手段を生むこととなる。航海におけるリスクを知る為に、船長達は、海上の危険区域や潮流等に係る情報を得ようとロンドンのテムズ川の近くの珈琲店に立ち寄るようになった。船主達は、自分の所有する船が海難事故に合った場合に備え、店に出入りする保険仲立人（保険ブローカー）に保険の手配を依頼するようになった。保険仲立人はこれらの保険を個人のリスク引受け人に繋いでリスクの分散を図った。このリスク情報の入手と保険取引の

舞台となった珈琲店が、創業店主エドワード・ロイドの名を取ったロイド・コーヒーハウスであり、個人のリスク引受人がロイズアンダーライターの始まりである。このように、リターン（利益）を求めてリスクに挑戦しようとする者への損害填補の仕組みとして、リスクファイナンス手法である“保険”が本格的に活用されていくことになったのである。

## （2）リスクの定義とリスクの種類

次に、国際標準化機構（ISO=International Organization for Standardization）が、リスクマネジメントの国際規格として作成した「ISO 31000（2009年）」で定めている「リスクの定義」をみてみよう。ISOは「リスク」を「目的に対する不確かさの影響」、そして「不確かさ」を「事象、その結果、その起り易さに関する情報・理解・知識が部分的にでも欠落している状況」、「影響」を「期待されていることから、好ましい方向または好ましくない方向に乖離すること」と定義している。

先の航海の例に当てはめて、この意味するところを考えてみたい。航海の「目的」は「交易によって富（利益）を得ること」である。「不確かさ」とは「海上の危険区域や潮流等に係る情報が不足している状況」であるといえる。「影響」とは「無事に航海を終えて幾ばくかの富を得ることが期待出来るが、巨万の富を手にする可能性（好ましい方向）もあるし、難破して海の藻屑と消える可能性（好ましくない方向）もあること」を指しているといえる。簡潔に言えば「交易（ビジネス）により相応の富が期待出来そうだが、航海に係る情報等が不足しており、上手くすればより多い富が得られるし、下手をすれば全てを失う可能性もあり、結果がどうなるか分からぬこと」が「リスク」であるといえよう。

リスクの種類には「純粹リスク」と「投機的リスク」がある。「純粹リスク」とは「損失の発生可能性」であり、「投機的リスク」とは「損失と利得、双方の発生可能性」を指す。保険は損失に対する備えであり、従って、一般に保険は「純粹リスク」を対象とする。一方で、デリバティブ（金融派生商品）は、ある一定の条件が充足されると発動し、損失の補償のみならず、利得を発生させる可能性があるものが多く、従って、デリバティブは「投機的リスク」が対象となるケースが多い。

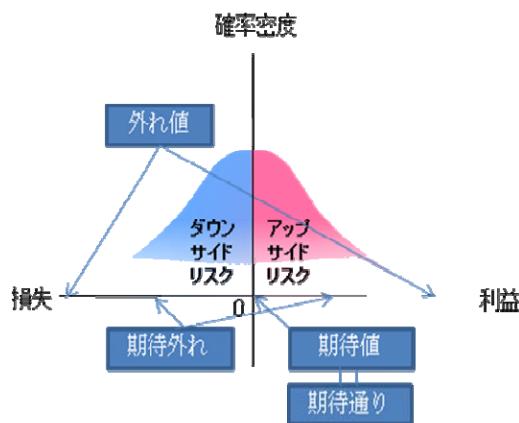
「天候デリバティブ」と呼ばれる商品の例で考えてみよう。一般にレジャー産業では、気温・降水量・日照時間といった気象変動により、業績影響を受ける。通常、屋外のレジャー施設では、長雨が続くと入場者数が減り、売上・利益が減少することになる。例えば、長雨による減益リスクへの対処手段として“1ヶ月の内、100ミリ/日以上の降水量が観測された日が10日以上になった場合に発動する天候デリバティブ商品”を購入した場合、この条件が充足されれば、予め取り決められた一定の補償額がデリバティブ商品の購入者に支払われ、減益影響が軽減される。しかし一方で、長雨による減益が全く生じなかつたとしても、上記の条件が充足されてさえいれば、予め取り決められた一定の補償額が、デリバティブの購入者に支払われるため、その場合、購入者に「利得」が発生することになる。

先のISO（国際標準化機構）によるリスクの定義も「投機的リスク」を範疇としており、「損失の発生可能性」のみならず「利得の発生可能性」もその範囲に含めて考えている。これは先の航海の例で述べたように、事業はリスクを伴うものであり、企業の経営リスクを考える際、事業による損失と利得の発生可能性の双方をリスクとして認識し、それら双方のリスクを考慮しながら、どのようなリスクをどの程度取るかを判断すべきとの考えに因っていると考えられる。

### (3) リスクと確率分布

リスクの本質についてもう少し深く理解するために、次に、損益の発生確率をグラフで表現した「確率分布」を使ってリスクについて考えてみたい。確率分布とは、ある事象の結果として起こり得る値とその発生確率の関係を分布として表したものである。

図-1 リスクと確率分布



左記の図-1をご覧頂きたい。「期待値」とは人が“起こり得ることが一番期待出来ると考えている値”であることから、通常は平均値であることが多い。ここでは、話を簡単にするために期待値=0として考えよう。結果が期待値と等しくなった時、人は正に“期待通り”だったと言うが、結果は往々にして期待通りにはならず“期待はずれ”に終わることが多い。ある事象が起こる前に入人が抱いている期待値から、結果は往々にして“乖離”するものだ。この「期待値から結果が乖離する可能性がどの程度あるのか」を表したもののが、確率分布であり“リスクの状態を表現したもの”

である。好ましい方向（プラス）の結果が出る可能性は「アップサイドリスク（赤色の部分）」、好ましくない方向（マイナス）の結果が出る可能性は「ダウンサイドリスク（青色の部分）」と呼ばれている。

リスクとは、事象が起きる前段階に於いて、“期待値から結果がブレる可能性”を言うのであって、結果はこの横軸上の一点の値（これを「実現値」という）になる。“想定内だった”とは、実現値が期待値から大きく乖離しなかった場合に発せられる言葉である。逆に、実現値が当初の期待値と大きくかけ離れた“外れ値（異常値）”となる場合もある。ダウンサイドリスクのテール（尻尾）部分は、この好ましくない異常値が生じるリスクを表しており、何らかの対応が必要なリスクと考えられる。

### (4) 企業の損益リスクと確率分布

次に、2つの企業（企業A・B）の損益リスクに関する確率分布について、横軸に損益、縦軸にその確率密度をとって考えてみよう。

図-2 企業の損益リスクの比較

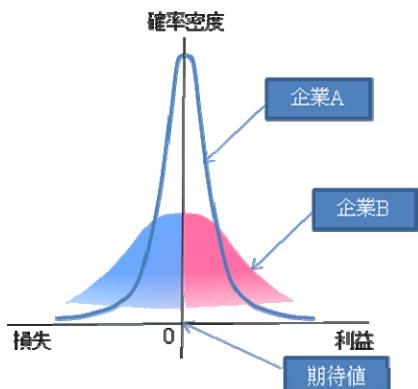
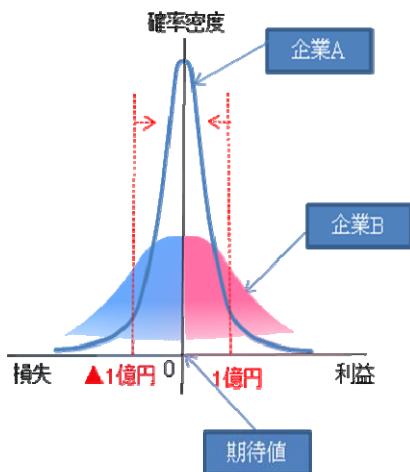


図-2の「企業の損益リスクの比較」をご覧頂きたい。この損益リスクを表す確率分布が期待値0円を中心とした左右対称の釣鐘型である“正規分布”的の場合、企業A及びBの損益は共に「利益が出るリスク50%、損失が出るリスク50%」であるといえる。従ってその場合、企業A・Bは共に損益に関し“トントン経営”をしていることが出来る。だが、お気付きの通り、企業Aと企業Bとでは、確率分布の「形状」が異なる。この場合、A・Bのどちらの企業が損益に関し「リスクが高い」といえるのだろうか？2社の確率分布の期待値は同じであるが、“期

待値からの損益が乖離する可能性”が異なるのである。企業Aは損益が期待値近辺になる可能性が高く、企業Bは儲かったり損したりと損益がブレる可能性が高いといえる。従って、損益が期待値から好ましい方向あるいは好ましくない方向に乖離する可能性の高い企業Bの方が、損益に関しリスクが高い状態にあるといえる。なだらかな山型の形状で安定感のある確率分布を持つ企業Bの方が、一見損益のリスクは低いようにも思えるが、期待値を中心としブレが少ない企業Aの方が損益に関しリスクが低い安定的な企業であるといえるのである。

図-3 企業の損益リスクの確率



次に、図-3の「企業の損益リスクの確率」に目を移して頂きたい。企業Aと企業Bは損益に関し、同じ期待値でリスクの異なる確率分布を持つが、マイナス1億円からプラス1億円の範囲に入る面積がグラフ全体の面積に占める割合が、それぞれ企業Aでは90%、企業Bでは50%であったとすると、企業Aの損益の実現値がプラス・マイナス1億円の範囲に入る確率は90%であり、企業Bのそれは50%であることになる。更にこの確率分布が先に述べた左右対称の正規分布であれば、企業Aは1億円以内の利益を出す確率が45%、企業Bのそれは25%であることを表していることになる。

これらのグラフ特性は、非常に有用なリスク情報を我々に提供してくれる。なぜなら、確率や統計といった手法を通じて、あるリスクに関する確率分布のグラフを描くことが出来れば、一定の数値を下回る（上回る）確率を、その部分が全体に占める面積割合を計算することで割り出すことが可能になるからである。特に、多数の集団を対象とし、大数の法則やポートフォリオの考え方を使う保険や金融の分野では、このリスクの定量化技術は重要な手法として活用出来るケースが多く、事実活用されている。

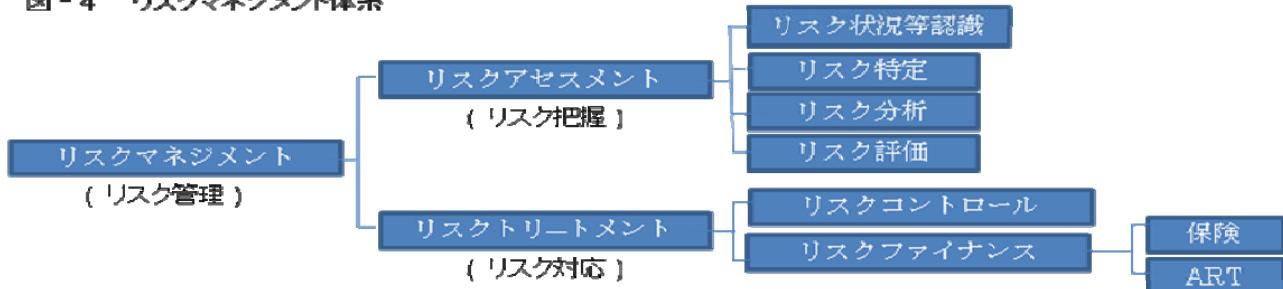
この例でいえば、企業Aにおいては、その損失が1億円を下回るリスクは5%であるのに対し、企業Bのそれは25%もあり、企業Bの財務担当者は損失が1億円を下回るリスクへの対処手段を真剣に考えなければならない立場に置かれていることを意味している。日本の企業で多く利用されている1点分析（平均シナリオ予想）や3点分析（最良・最悪・平均のシナリオ予想）が点（あるいは線）での予想であるのに対し、“面積割合”で示される「幅を持った予想である確率」は、より多くの情報を企業の経営サイドに提供するものであるといえる。

### 3. リスクファイナンスへの取組

#### (1) リスクマネジメントの体系

それではこれらのリスクを管理する方法、即ち「リスクマネジメント」の方法にはどのようなものがあるのだろうか？

図-4 リスクマネジメント体系



「リスクマネジメント」の分類には諸説があるが、本レポートでは、上記の図-4に示したように、リスクマネジメントをリスク把握の一連のプロセスを指す「リスクアセスメント」と、当該リスクへの対処手段である「リスクトリートメント」に大別したい。リスクアセスメントとは、企業の内外のリスク状況や環境変化を認識した上で、リスクの特定・分析・評価を通じてリスク実態を把握する過程であり、リスクトリートメントとは、そのリスク実態を踏まえて企業が自己の利得を最大化するために講ずるリスク対処手段のことをいう。リスクトリートメントは、リスクの回避やリスクの保有、リスク源の除去やリスク削減といったリスク自体の制御手段である「リスクコントロール」と、リスクによる企業の財務影響を軽減・改善するための資金補填手段である「リスクファイナンス」で構成される。更に、リスクファイナンスは「保険」と「代替的リスク移転手法（所謂、ART “アート”=Alternative Risk Transfer）」に分類される。ARTとは、旧来の伝統的な保険では対応が難しいリスクに対し、より適性の高い対処方法を模索する過程で、保険から派生する形で開発されたリスクファイナンスの手法群のことをいう。ARTは保険というリスクファイナンス手法に金融的な手法を取り入れたり、リスクファイナンスの原資を金融・資本市場から調達する仕組みを考案したりすることにより、従来の保険では得ることが難しかったリスクの補償を得られるようにしたものであり、言わば“保険の進化形”であるといえる。

通常、企業は自己が晒されている個々のリスクあるいはそれらを統合したリスクをアセスメントして、その財務影響予想をたてる。その上で、リスクマネジメントのコスト（狭義ではリスクトリートメントのコスト）である「リスクコスト（コスト オブ リスクとも呼ばれる）」とその効果を比較検討し、リスクに見合ったリスクコントロールとリスクファイナンスのいずれか、または組合せを選択する。

先の東日本大震災の教訓から、東海地区に本社を有するある企業では、地震による津波リスクへの対処手段として海岸近くにある工場を内陸部へ移転する決断をした。これは津波リスクへのリスクコントロールとリスクファイナンスの費用対効果を比較検討し、工場の移転というリスクコントロールをリスクトリートメントの手段として選択した1例と考えられる。津波リスクに保険で対処するためには、かなりの保険料を払う必要がある。また、たとえ保険による直接損害の補償が得られたとしても、事業中断リスクやレピュテーションリスクに対し全て保険で対処することは、現実的にはかなり難しい。このような状況下で、将来に亘って発生する累積的な支払保険料コストと工場移転に伴うコストを比較した結果、工場移転の手段の方が望ましいと判断したのではないかと推測される。

## (2) リスクファイナンスの目的

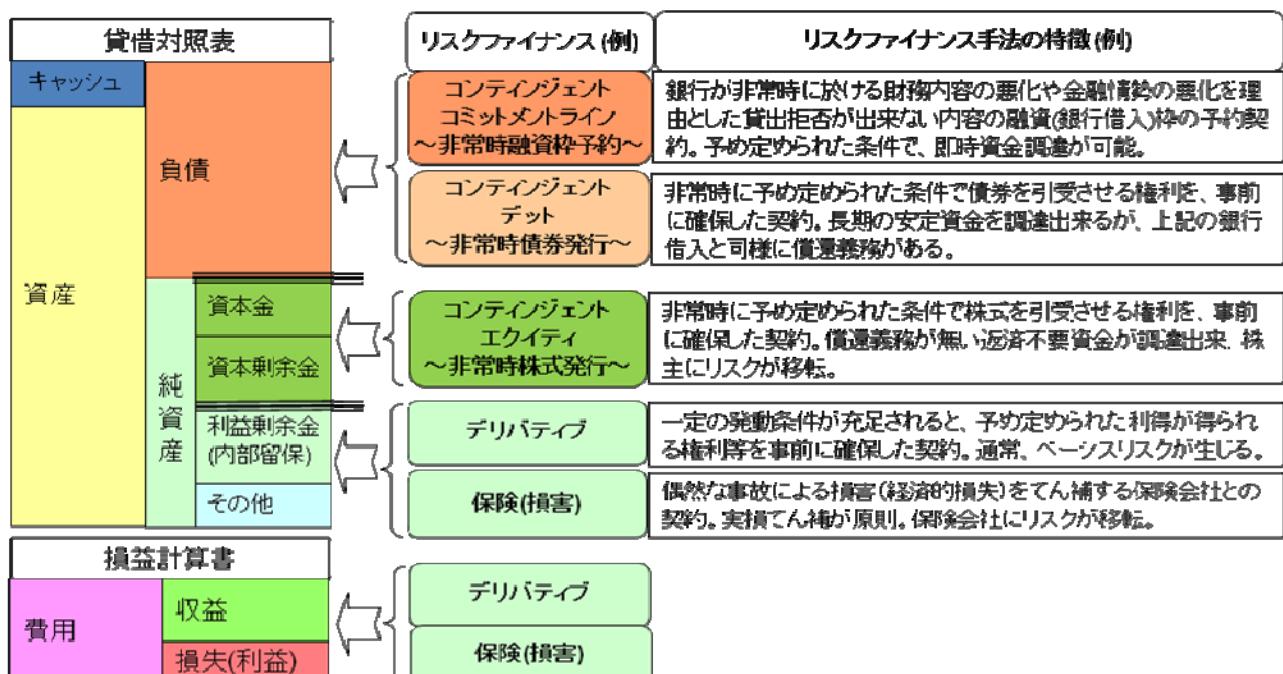
リスクファイナンスとは、一言で言えば、「事故発生時に発動するように手配する財務的対処手段」であり、リスクファイナンスの目的は「人・物・金・情報という企業の経営資源のプロテクション」であり、結果としての「財務諸表のプロテクション」であるといえる。

利益は、企業に於いて最優先で守るべき重要なものとされることが多いが、流動資産や純資産もまた、企業にとって守るべき重要なものである。当該企業が「どの勘定をどの程度守るべき」と判断するかは、その企業の抱えるリスクの財務影響予想に加え、その企業の有する財務内容に因って決まる場合が多い。一般に、企業がリスクファイナンス手法を検討する際、オーダーメイドのものが求められるのは、このためである。要は、企業にあって何をどの程度守るべきかは、当該企業における“リスクの財務影響予想”と“企業の既存の財務内容”的双方を勘案しながら判断されるべきものであるということである。経営として何を守りたいか？それは損益なのか、キャッシュフローなのか？また、それらに係るリスクをどこまで保有することが出来るか？という観点から、リスクコスト勘案後の経済効果を最大にするリスク対処手段を選択することが肝要である。従って、異なるリスクに晒された財務内容の異なる企業のリスクファイナンス手法は、それがたとえ同じ業種のものであったとしても、参考にしかならない。

## (3) リスクファイナンス手法の種類と特徴

それでは、企業の財務諸表の各勘定科目あるいは区分をプロテクトするリスクファイナンス手法には一体どのようなものがあるのだろうか？

図-5 財務諸表とリスクファイナンス手法の関係



上記の図-5をご参照頂きたい。一般に、事故が発生すると、企業の各勘定科目に好ましくない影響が生じる。収益が減少したり、費用が増加したり、損失が発生したりすることになる。その結果、損益計算書上の利益が減ることとなり、更に赤字に陥れば、貸借対照表の利益剰余金・資本剰余金・資本金

といった純資産を減少させることになる。また、事故発生は損益影響だけではなく、キャッシュフロー上の影響も与える。キャッシュ(現・預金)残高の減少が大きくなると、対外的な資金決済に悪影響が生じる可能性が出てくる。リスクファイナンス手法の検討の際は、事故あるいは複数の事故が企業の財務のどの部分にどの程度の好ましくない影響を及ぼすかを分析し、それに適性の高い経済効果を持つリスクファイナンス手法を選択することが肝要となる。

保険は事故発生時の企業損益へのマイナス影響を軽減するために手配されるものであり、損失てん補の機能を有するが、通常、事故の査定に一定期間を要するため、当座の決済資金の確保には適性が低い。一方で銀行借入は、資金補填により一時的な資金ショートを防止し、キャッシュフローを安定させる機能を有するものの、企業の利益・純資産の直接的なプロテクション機能は無い。従って、純資産は厚いが平常時は現・預金残高を低く抑えたい企業において、非常時融資枠の設定を検討することは理にかなっているし、当座の資金には余裕はあるが純資産の薄い企業では、株主等ステークホルダー対応の観点からも、保険の付保による利益や純資産のプロテクションの検討が必要であるといえよう。

また、デリバティブは保険に類似した経済効果を持つものの、通常、ある一定の条件が充足されないと実行されない契約となっているため、実際の発生損害に対し十分な補償がなされない可能性(このリスクを「ベーシスリスク」という)が残ることになる。しかし一方で、前記のように、一定の条件が充足されれば実行するために、結果的に利益を企業にもたらす可能性(利得の発生可能性)もある。従って、保険とデリバティブどちらが当該企業に合ったものであるかは、そういった補償効果の特性、補償金額、費用、財務体力、会計・税務上の取扱い等を総合的に勘案し、判断する必要があるといえよう。

また、保険の手配と株式の発行は通常は全く別なファイナンス手段と捉えられがちであるが、リスクの移転という観点で見ると、両者は非常に類似したものであるといえる。世界で最初の株式会社は、正にリスクが注目され始めた17世紀初頭に作られたオランダ東インド会社である。高まるリスクの移転先として投資家が出現し、オランダのアムステルダムでは、株式の売買が活発に行われた。保険手配によるリスクの移転先は保険会社であるのに対し、株式発行によるリスクの移転先は株主であるが、リスクの移転という観点では両者の経済効果は同類であるといえる。

#### (4) リスクファイナンスへの取組

リスクファイナンスによる効果的な財務プロテクションを考える時、様々なリスクファイナンス手法に係る正確な知識を得ることは、補償すべきリスクに対し適正な手段を選択するために、欠くことの出来ないことがある。とりわけ、代替的リスク移転手法(ART)に関しては、案件毎に特殊な手法が使われていることが多く、また情報開示が少ないとや、保険と金融双方の専門的な知識が必要とされることから、参考となる情報が得難いのが実情である。しかし、複雑化し、急激に変貌していくリスクに正しく対処していくためには、これらを含めたリスクファイナンスの手法や特性、仕組みやその経済効果を正しく理解し、当該企業固有のリスク状況と財務状況により適性の高いものを選択する必要があるといえる。その際、各種リスクの確率分布が把握し難いケースや、適切な対応策が実際には手配し難いケースも当然出て来るだろう。しかし、それでも尚、リスクアセスメントに正面から取り組み、自社のリスクに対し、より適性の高いリスクトリートメント手段を選択する為の工夫と努力を続けることは、企業の成長に必要不可欠であると考えられる。

## 4. おわりに

“第2次のグローバル化期”ともいえる現代社会において、リスクマネジメントは”トータルでリスクを考えることを求める”ことを求められている。欧米の大手企業には、Risk Managerというリスク管理専門者や、CRO（Chief Risk Officer）という最高リスク管理責任役員が存在するケースが多い。彼らは組織横断的にリスクを統括管理することを任されており、経営に意見出来る立場にある。しかし、日本では、グローバル企業と呼ばれる企業であっても Risk Manager や CRO を置いていないケースが殆どであり、事業のグローバル化の進展に比べて、“リスクマネジメントのグローバル化”は未だ途上にあるといえよう。

リスクの巨大化・国際化・連鎖化といったリスク環境変化の荒波は、激しくなる一方である。経営の視点からリスクを統合管理し、企業価値の維持と向上のために、アップサイドリスク（P3 図-1 参照）を含むリスクマネジメントを“推進”することが出来る組織を整え、人材を確保し、ノウハウの蓄積を図ることは、実は、“現代における経営上の重要な課題”であるといえるのではないだろうか？

### 【参考文献】

- ・財団法人 日本規格協会 訳 (2009) 『 ISO 31000 Risk management – Principles and guidelines リスクマネジメント－原則及び指針：英和対訳版 』
- ・ピーター・バーンスタイン著/青山護訳 (1998) 『リスク－神々への反逆－』 日本経済新聞社

### 【本レポートに関するお問合せ先】

銀泉リスクソリューションズ株式会社 業務企画部 佐藤 稔

102-0074 東京都千代田区九段南 3-9-14

Tel : 03-5226-2212 Fax : 03-5226-2884 <http://www.ginsen-risk.com/>

\*本レポートは、企業のリスクマネジメントに役立てていただくことを目的としたものであり、事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。

# Risk Solutions Report

銀泉リスクソリューションズ株式会社

■法務リスク情報■

2013.12.25

## 化学プラントの爆発・火災事故とその法的責任

### 1. はじめに

近年、工場での爆発・火災事故が相次いで発生している。本レポートでは、2011年から2012年にかけて発生した化学プラントの3件の大事故（図表1参照）について原因を概観するとともに、そのような重大事故が発生した場合の企業への経済的影響や、企業および経営者の法的責任について解説する。

図表1 最近の化学プラントの爆発・火災事故

	事故発生日	製造施設名	被害状況
A社	2011年11月	塩化ビニルモノマー製造施設	【工場構内】死亡1名。 【工場構外】爆風及び飛散物による近隣事業所の設備の損傷等の被害が発生。
B社	2012年4月	レゾルシン製造施設	【工場構内】死亡1名、負傷9名、レゾルシンプラントが甚大な損壊、その他16プラントが損傷。 【工場構外】負傷16名、家屋損傷999軒、近隣企業設備一部損傷。
C社	2012年9月	アクリル酸製造施設	【工場構内】死亡1名（消防員）、重傷5名（消防員2、従業員3）、その他負傷者31名。当該タンクは大破、周辺機器及びラック、配管、ケーブルが損傷。

（資料）各社発表資料に基づき当社作成。

### 2. 事故の概要と原因

#### (1) A社：塩化ビニルモノマー製造施設の爆発・火災事故

本施設は、エチレンを原料にオキシ反応工程で二酸化エタンを生成させ、さらにそれを分解して塩化ビニル樹脂の原料である塩化ビニルモノマーを製造している（図表2参照）。

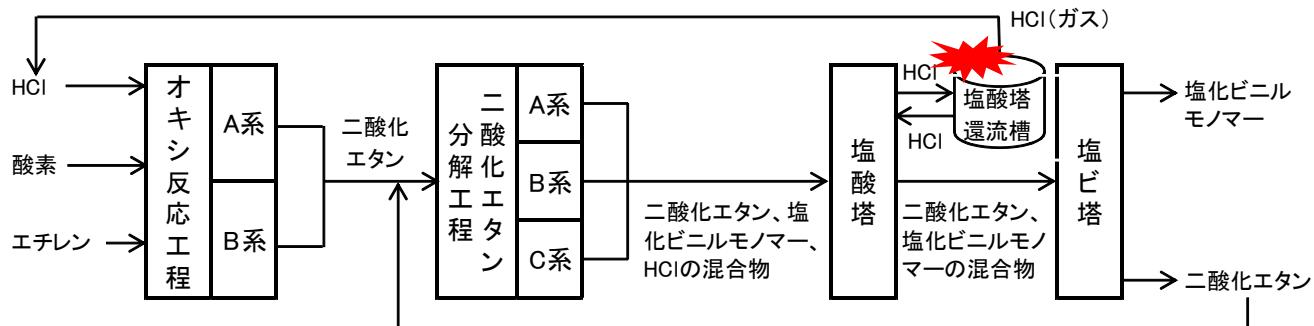
事故当日、オキシ反応工程A系の緊急放出弁の故障によりインターロック（ある一定の条件が整わないと機械が操作できないようにロックされるという機能であり、安全性の確保を目的としている）が作動し、同工程が緊急停止した。並列のB系は稼働を続けたが、A系の停止により後工程への原料供給が減少することになるため、管理職は後工程の二酸化エタン分解炉のA系とB系を停止させ、C系の稼働のみを継続させた。

これによって、分解炉から原料供給を受ける塩酸塔の中段の温度が低下し、その温度を回復させるために加熱器の蒸気量を増加させたところ、中段以外の温度制御を意識していなかったため、塩酸塔の塔頂の温度が適正温度を上回った。

当該設備では、塩酸塔で分離されたHCl（塩化水素）は塩酸塔還流槽に集められる。集められたHClは塩酸塔に再び還流され、また、還流槽内のHClガスはオキシ反応工程へ原料として送られる。前述の塩酸塔の塔頂の温度上昇によって塔頂部のHClに塩化ビニルモノマーが混入し、その結果、オキシ反応工程B系へ送られるHClガスにもそれが混入した。このため、管理職等が協議のうえ、当該B系についても緊急停止することを決定した。

その後、オキシ反応工程 B 系の緊急停止に伴い塩酸塔還流槽内で塩酸と塩化ビニルモノマーの混合液が長時間滞留することとなり、二酸化エタンの生成反応が生じた。運転関係者がこれに気付かなかつたため、当該反応によって槽内温度が上昇し、ある時点から急激に反応が進行して爆発・火災が発生した。なお、オキシ反応工程 B 系の停止を判断した際、管理職は塩酸塔還流槽に塩化ビニルモノマーが混入した可能性を認識していたが、二酸化エタンの生成反応が起きる危険性までは想定していなかつた。

図表2 塩化ビニルモノマーの製造工程



(資料)会社発表の調査対策委員会報告書に掲載された図を当社で一部簡略化。

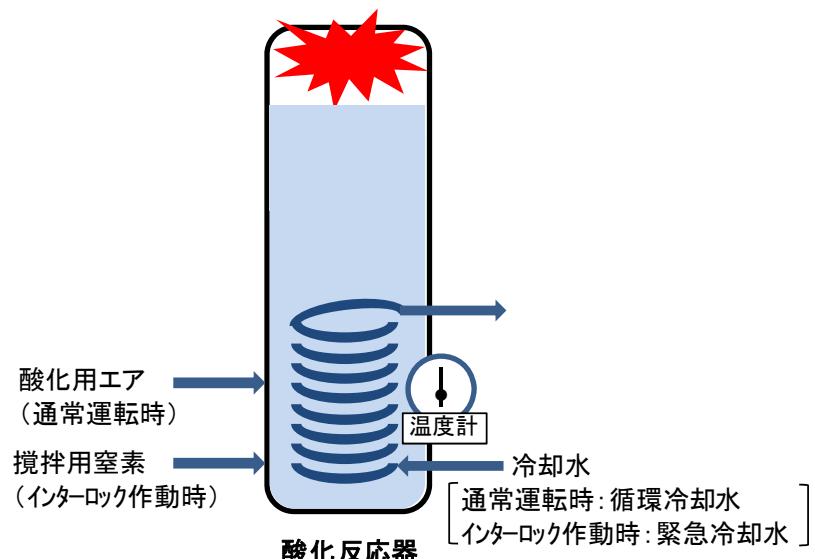
## (2) B 社：レゾルシン製造施設の爆発・火災事故

事業所内の蒸気発生プラントに不具合が発生し、蒸気を使用する各プラントの運転を停止するよう指示が出たため、レゾルシン製造施設でも緊急停止措置がとられた。インターロックの作動によりプラントは安全に停止し、酸化反応器（原料を空気中の酸素で酸化させ、レゾルシン中間体を発生させる装置）には液の上部を攪拌するために窒素が導入されるとともに（温度均一化と空気による冷却のため）、冷却水が循環冷却水から緊急用の冷却水に切り替わった（図表3参照）。

その後1時間経ち、運転者は冷却速度が遅いと判断し、インターロックを解除して通常の循環冷却水による冷却に戻した。その際、運転者は、インターロックの解除にともなって酸化反応器への窒素導入が停止することを失念していた。

酸化反応器の下部には冷却用コイルが設置されていたため、温度上昇は起こらなかつたが、冷却用コイルのない上部では上昇した。しかも、温度計は冷却用コイル付近にしかなかつたため、運転者は上部の温度上昇に気づかなかつた。異常に気付いた時点では温度と圧力が加速度的に上昇しており、爆発・火災を回避できなかつた。

図表3 レゾルシン酸化反応器の構造



(資料) B 社事故調査報告書をもとに当社作成。

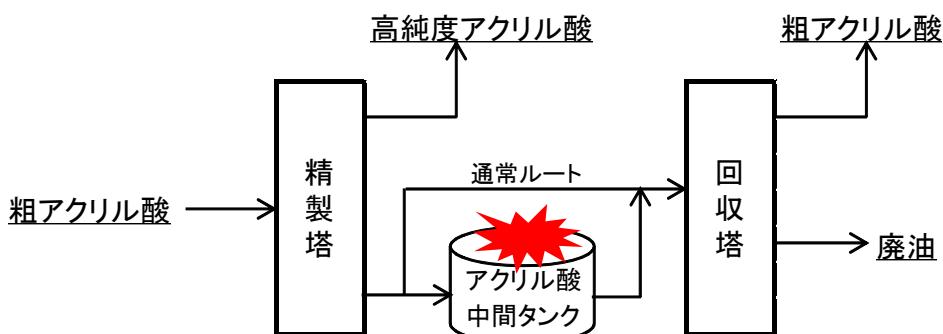
### (3) C社：アクリル酸製造施設における中間タンクの爆発・火災事故

爆発した中間タンクは、粗アクリル酸の精製塔と回収塔の間にあり、精製塔のボトム液を一時貯蔵する設備である（図表4参照）。ただし、通常は、精製塔のボトム液は当該中間タンクを経由せず、回収塔に直接供給されている。

事故発生日の4日前、回収塔の能力アップテストの準備のため、回収塔へのボトム液の直接供給を停止し、中間タンクへの貯蔵を開始した。その際、タンク下部の液を天板部分へリサイクルする操作（タンク内の液体の温度を均一化するため）を実施せず、また冷却装置がタンク下部にしかなかったことから、タンク上部の温度が上昇した。その結果、温度が上昇した部分で化学反応が発生し、その熱で更に温度が上昇した。しかし、本タンクには温度計が設置されておらず、温度上昇を認識できなかった。

その後、精製塔ボトム液は回収塔へ直接供給に切り替えられたが、中間タンク内では、貯蔵量が高水準のまま上記の化学反応が更に進行し、温度上昇が続いた。その結果、別の化学反応（アクリル酸の重合反応）が発生し、爆発・火災が発生するに至った。

図表4 粗アクリル酸の精製工程



（資料）会社発表の調査委員会中間報告に掲載された図を当社が一部簡略化。

## 3. 原因の整理

2013年3月29日に経済産業省 産業構造審議会保安分科会がとりまとめた報告書による要因分類に従って事故原因を整理すると、以下のようになる。

### (1) リスクアセスメントの問題

まず初めに、設備の故障等により運転を停止した後にどのような事態が発生するのかについて、事前に検討され、マニュアルや設備に反映されていなかつたことである。

#### ①マニュアル面

A社とB社では、稼働率が低下または稼働が停止した際の非常時対応が不適切であったために生じた事故であった。原因が何であれ、稼働率低下や稼働停止は十分に予見できる事態であり、こうした非常事態を想定したリスクアセスメントが行われ、その結果がマニュアルに反映されていれば事故を回避できた可能性がある。

たとえば、A社の場合、塩酸塔の塔頂部の温度管理も重要であることがマニュアルに明記されていれば、HClに塩化ビニルモノマーが混入することもなかつた可能性がある。なお、同社については、

2007年にマニュアルの修正が社内で提案されていたが、事故が発生した2011年まで対応が行われていなかつたという事実が判明している。

## ②設備面

B社とC社については、温度をモニタリングする機能が十分でなかつたことが指摘されている。すなわち、B社の施設には下部にしか温度計がなく、C社のタンクにはそれがなかつたことから、担当者が温度上昇に気がつかなかつた。B社については、インターロックが担当者の判断で容易に解除できるようになっていた点、C社については、酸化反応器の下部にしか冷却機能がなかつた点も問題として指摘されている。

こうした問題点は、リスクアセスメントが適切に行われていれば、事前に把握できた可能性がある。

## (2) 人材育成の問題

次に、いずれの事故においても管理者や操作担当者の知識不足が要因のひとつとなっていることがある。

A社の事例では、塩酸塔の中段の温度だけに担当者の意識が行ってしまい、上段および下段の温度管理の重要性に関する認識が薄かつたとされている。さらに、設備の緊急停止によって混合液が長時間滞留すれば、二酸化エタンの生成反応が生じる可能性があることを想定できなかつた。なお、後者に関する知識を持つ者は事業所内にはいたが、製造部門にはいなかつた。

C社の事例では、アクリル酸の温度が上昇すれば化学反応が進むことは知っていたが、それがタンク内の液体の温度をさらに上昇させる可能性があることについては認識していなかつた。

こうした知識不足や、そもそも社員がリスクアセスメントを適切に行っていなかつた背景には、会社として人材育成に問題があつた可能性が指摘されている。

## (3) 過去の事故情報の共有面での問題

最後に、これまで同種の事故が繰り返し発生しているにもかかわらず、これらの企業において過去の事故の教訓が十分に共有され、活かされていなかつたことである。

言うまでもなく、過去の事故情報は、リスクアセスメントを行う際に極めて有益な情報である。

# 4. 爆発事故による損害状況

これらの爆発・火災事故の結果、設備の毀損や復旧までの逸失利益の発生によって、各社に大きな財務的損害が発生した。その金額は、A社、B社では前年度経常利益の約3割、C社では6割を超える大きなものであった（図表5参照）。

ただし、これら3社は損害額の半分程度を保険金で補てんすることができた。このうちA社は、設備の損害を補填する財物保険だけでなく、罹災後の経常費や逸失利益が補填対象となる利益保険にも加入していたことを明らかにしている。

このように、工場等の爆発・火災事故では、設備の毀損による直接的な損害に加え、事業休止の長期化による逸失利益の発生により、損害が膨大になる可能性がある。また、事故の際には、生産活動を維持・継続させるため、他の事業所で代替生産を行つたり、製品・原材料を緊急輸送したりする必要が生じ、そのための費用が発生する場合もある。

事故発生の防止にどれだけ懸命に取り組んでも、その発生可能性をゼロにすることはできない。そうである以上、万一の場合を考え、利益保険や、生産活動を維持・継続するために発生した追加費用（通常要する費用は除く）を補てんする営業継続費用保険を活用することを検討すべきである。

図表5 事故による各社の財務への影響

(単位:百万円)			
対象決算期	A社	B社	C社
事故損失 営業損益への影響額 <sup>1</sup>	▲6,400	▲8,400	▲13,100
特別損失・爆発火災事故に係る損失	▲2,433	▲4,868	▲8,882
合 計 ①	▲8,833	▲13,268	▲21,982
(参考)前期経常利益に対する比率(%)	(29.6%)	(34.2%)	(66.4%)
(参考)期初純資産額に対する比率(%)	(4.6%)	(3.1%)	(10.5%)
保険による補てん額 <sup>2</sup> ②	4,305	8,002	10,407
保険による補てん率(②/①)	48.7 %	60.3 %	47.3 %

(注1)当該数字は各社の決算説明資料による。他の数字は全て各社の有価証券報告書の連結財務諸表による。

(注2)本数字は、営業外収益の受取保険金、特別利益の受取保険金、流動資産のその他(火災未決算)の合計額。

(資料)各社の決算説明資料、有価証券報告書より当社作成。

## 5. 会社および経営者の法的責任

こうした大規模な爆発・火災事故が発生した場合、しかも死傷者が発生したような場合には、会社や経営者にさまざまな法的責任が発生する。以下では、それらについて整理してみたい。

### (1) 販売先等に対する賠償責任

企業の法的責任として、契約に基づく供給責任を履行できなくなることによって販売先に生じた損害を賠償する責任が発生することが考えられる。

民法上、債務不履行による損害賠償責任の発生要件として、債務者の故意または過失、もしくは信義則上それらと同視すべき事由が必要であると解釈されているが、大きな事故が発生した場合、行政当局や会社自身による事故原因調査により会社側に何らかの過失があったことが明らかになることがある。その場合に販売先が損害賠償を請求してくれれば、その責任を免れることは難しいと考えられる。

仮に、当該製品の供給者が複数存在し、販売先が他のサプライヤから容易に調達できるのであれば当該販売先に損害が発生しないこともありうるが、その場合、当社の事業が復旧しても、そのまま販売先を失ってしまう可能性が高い。B社は事故後、レゾルシン事業から撤退することを決断した。

### (2) 刑法、行政法上の責任

法人としての会社および経営者等は、刑法や行政法上の責任を問われることがある。

まず、経営者等は、管理監督義務を怠ったとして業務上過失致死傷罪を問われる可能性がある。刑法上の過失とは予見義務および回避義務に違反することであり、それらの義務があると言うためには予見可能性および回避可能性が必要であるとされている。

ただし、予見可能性については漠然とした不安感・危惧感では足りず、具体的な危険性の認識が必要だとされている。また、管理監督責任者の注意義務は、現場の担当者の注意義務とは異なる。大学の医療センターで主治医がプロトコール（治験実施に関する計画書）を読み違えて抗がん剤を投与し、指導

医と耳鼻咽喉科科長もそれを見過ごしたため、治験対象者が副作用で死亡した事故において、最高裁（2005年11月15日）は、①副作用についての科長の注意義務が主治医と全く同一の立場で副作用の発現状況等を把握すべきであるとすれば過大な注意義務を課すことになること、②科長の義務は事前指導等の管理監督義務であって、直接に副作用の発現状況等を把握すべき義務ではないことを明確にした。

以上のように、刑法上の過失の有無については、上記のような基準を設けて安易に過失の認定が行われないようになっている。しかし、化学プラント事故の場合、そもそも危険物を取り扱うため消防法や高圧ガス保安法などの規制を受けているため、それらの法律に定められた義務に違反していたことが事故につながったと考えられる場合には、予見可能性が認定されやすくなることには注意を要する。

他方、行政法上の会社の責任として、化学プラントの場合、高圧ガス保安法に基づく完成検査及び保安検査に係る認定が取り消される可能性がある。この認定が取り消されると、補修等の変更工事の際に県知事が行う完成検査を受けなければならなくなるうえ、4年に一度でよかった定期修理を毎年実施しなければならなくなる。定期修理には一ヵ月程度は必要となるため、稼働率低下が避けられず、大きな減収要因となる。なお、A社の事業所は事故後、当該処分を受けた。

### (3) 経営者の会社に対する責任（株主代表訴訟）

経営者は株主代表訴訟で責任を問われる可能性がある。株主代表訴訟とは、取締役等が会社に損害を与えたにもかかわらず、会社が損害補てんのため当該取締役等の責任を追及しない場合、株主が会社を代表して経営者等の責任を追及する訴訟のことを言う。

しかし、株主代表訴訟では、原告である株主が、経営者等にどのような過失があったかを特定し、立証することは容易ではない。このため原告は、当該経営者が内部統制体制やリスク管理体制の構築義務を怠り、そのことが事故につながったという主張を展開することが多い。実際の裁判でも、経営者等にリスク管理体制の構築義務があるという考えは、大和銀行株主代表訴訟事件一審判決<sup>(注)</sup>（2000年9月20日）以来、定着してきている。

#### (注)大和銀行株主代表訴訟事件

大和銀行ニューヨーク支店において、同行の行員が無断かつ簿外に米国財務省証券の取引を行って大和銀行に11億ドルの損害を与え、加えてこの事実を米国当局に隠蔽したことにより3億4000万ドルの罰金を支払った事件。

これに対して株主は、巨額損失に対する損害賠償責任として経営陣に計14億5000万ドルの支払いを求めた株主訴訟を起こした。この判決の中で、裁判所は「健全な会社経営を行うためには（中略）リスク管理が欠かせず、会社が営む事業の規模、特性等に応じたリスク管理体制（いわゆる内部統制システム）を整備することを要する。（中略）会社経営の根幹に係わるリスク管理体制の大綱については、取締役会で決定すること。」と、取締役による内部統制システム構築の義務を明確にしている。

では、取締役等はどの程度のリスク管理体制を構築すればいいのであろうか。参考になるのが、取締役等の内部統制システム構築義務違反の有無について、初めて最高裁が判断した判決（2009年7月9日）である。この事案は、事業部長らが他の社員と共に架空売り上げを計上し、会社に損害を与えたため、株主がリスク管理体制の構築義務に違反したとして代表取締役に対して株主代表訴訟を提起したものである。

一審、二審判決は、架空売上のリスクが存在していたことを認定し、そのリスクに対して十分な対策を講じなかったとして、代表取締役の責任を認めた。しかし最高裁は、「通常想定される架空売上の計上などの不正行為を防止し得る程度の管理体制は整えて」おり、本件で起きた部長と部下の共謀、販売先の偽造印作成等の行為は通常容易に想定し難い方法によるものであるとして、下級審の判断を覆した。

一審、二審判決の判断基準に従うと、リスクが予見可能であるとされればリスク回避義務が生じるため、経営者は予見可能な全てのリスクに対して対応を講じなければならなくなる。最高裁は、構築されていた内部統制のレベルが通常想定されるリスクを防止し得る程度のものかという視点を持ち込むことで、取締役等の責任が過度に広がらないよう歯止めをかけたと言える。

したがって、化学プラントの爆発・火災事故においても、通常想定されるリスクを防止できるような管理体制がとられているかが判断基準となるものと考えられる。法令違反を放置したり、行政当局からの注意喚起や対応要請を無視して事故を起こした場合には、通常想定されるリスクを防止できるような管理体制ではなかったと認定されやすくなるものと思われる。

なお、取締役等に対する株主代表訴訟が起こされた場合に備える保険として、会社役員賠償責任保険（D&O保険）があり、万一の場合の有効な対応のひとつであると考えられる。

#### (4) 従業員に対する賠償責任

会社は、死傷した従業員に対して損害賠償責任を負う。判例により、使用者は労働者に対して安全配慮義務、すなわち労働者の生命・身体等を危険から保護するよう配慮すべき信義則上の義務を負っているとの考え方が確立しており、2007年に制定された労働契約法ではそのことが明文化された。

したがって、使用者がこの安全配慮義務を怠ったために事故が発生した場合、民法上の債務不履行責任に基づき損害賠償義務を負うことになる。

なお、公的な制度として労災保険制度があり、労災保険制度に基づく給付が行われた場合、会社はその範囲で災害補償責任を免れる（労働基準法84条1項）。また、他の民間保険（労災総合保険や傷害保険等）に加入しておくことにより、負担をさらに減らすことも可能である。しかし、重大な事故が発生し、それらだけでは十分にカバーできない場合も想定される。その場合に備える民間の保険として使用者賠償責任保険があり、それに加入することも対応策となる。

#### (5) 近隣住民等に対する賠償責任

化学プラントで爆発・火災事故が発生すれば、近隣住民等に被害が発生することがありうる。この場合、事故を引き起こした企業は民法709条の不法行為責任または同715条の使用者賠償責任を負う可能性がある。ただし、失火法により、失火による延焼等で被害を与えた場合には、重過失がない限り責任を負わない。

この場合に備える民間の保険としては施設賠償責任保険があり、たとえ会社に重過失がある場合であっても、第三者へ支払う損害賠償金の補てんを受けられる。

## 6. さいごに

爆発・火災事故が発生した場合、企業および経営者がさまざまな法的責任を負わなければならなくなる可能性がある。そのリスクを回避するためには、リスクアセスメントを実施し、その結果に基づいて適切な対応を探るとともに、人材育成に一段と力を入れ、安全にかかわる社員の知識向上を図っていくことが重要である。そうすることによって、万が一に事故が発生した場合にも、会社や経営者が法的な責任を問われるリスクを低めることができると考えられる。また、事故が発生した場合の企業経営への影響を考えれば、保険対応についても十分に検討することが必要であろう。

## 【参考文献】

- ・A社「甲事業所第二塩化ビニルモノマー製造施設爆発火災事故調査対策委員会報告書」2012年6月
- ・B社「B社乙工場レゾルシン製造施設事故調査委員会報告書」2013年1月23日
- ・C社「事故調査委員会中間報告」2013年1月18日
- ・経済産業省産業構造審議会保安分科会「産業構造審議会保安分科会報告書～産業事故の撲滅に向けて（「産業保安」の再構築）～」2013年3月29日
- ・厚生労働省労働基準局長「化学プラントの爆発火災災害防止のための変更管理の徹底等について」2013年4月26日
- ・山中敬一『刑法総論（第2版）』成文堂、2008年
- ・中村直人『判例に見る会社法の内部統制の水準』商事法務、2011年

### 【本レポートに関するお問合せ先】

銀泉リスクソリューションズ株式会社 リスクマネジメント部 益田 郁夫

102-0074 東京都千代田区九段南3-9-14

Tel : 03-5226-2212 Fax : 03-5226-2884 <http://www.ginsen-risk.com/>

\*本レポートは、企業のリスクマネジメントに役立てていただくことを目的としたものであり、  
事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。

# Risk Solutions Report

銀泉リスクソリューションズ株式会社

■海外リスク情報■

2014.01.24

## 中国における日系企業の人材の現地化

### 1. はじめに

近年、中国経済の発展に伴い多くの日系企業が中国に進出し事業を展開しています。現在、中国に進出している日系企業の数は23,000社以上となっており、2012年の中国への直接投資額では、日本は700億ドルを超える香港に次いで第2位となっています。日本と中国は漢字を使用するなど文化的な共通点も多くありますが、歴史的背景が異なるために両国民の価値観は大きく異なります。そのため、中国で事業を展開している日系企業の多くは価値観の違いによって発生する様々な問題に悩まされています。その中でも人材の現地化（現地の人材を活用した経営管理）は最も悩まされる問題の一つと言えます。昨今、人材の現地化が進んでいない日系企業では優秀な人材が転職等により流出し、現地での企業活動に大きな影響を与えています。したがって、中国人の価値観を理解した上で人材の現地化を進め、事業活動を展開していくことが求められます。

本レポートでは、日本人と中国人の価値観、とりわけ職業観を比較し両国の違いを認識した上で、人材の現地化の問題点とポイントについて解説します。

### 2. 中国人の職業観

#### (1) 価値観の形成

一般的に国民の価値観は歴史的・文化的背景を基盤として形成されると言われています。日本は古来より島国という特殊な環境の下、外敵による危険から守られた定住生活の農耕文化を背景として社会が形成されてきたため、一般的にリスク感性（リスクを把握して適切に対処する能力）は低いとされています。一方、中国は歴史的・文化的背景から、日本人と比較してリスク感性が高く、人間関係に応じて使い分ける信頼と不信の社会が成り立っているといわれています。さらに、中国人は一般的に個人主義の考え方方が強いといわれているため社会への帰属意識は低く、また、高い地位への欲求とそれに伴う高い報酬を得ることが人生の成功と考える傾向があります。

<図表1 中国と日本の文化的基盤>

	中国	日本
社会の構成	人間関係に応じて使い分ける 信頼と不信の社会	顔の見えるムラ社会 (農耕文化)
人間観	性悪説（警戒）	性善説（信用）
人生の目標	成功（高い報酬）	生きがい
会社	高い報酬を得るための道具 (個人主義)	価値共同体 (帰属意識)

出典：ジェトロ『中国リスクマネジメント研究会 報告書』を基に当社作成

## (2) 中国人の職業観

職業観についても、このような歴史的・文化的背景を基盤として形成されています。リクルートワークス研究所が 2008 年に実施した中国人の職業観に関する調査によると、単純集計では、中国人が仕事に求める条件として、「報酬」、「上司との関係」、「達成感」などが上位に挙がっています。

「報酬」は、8.6 ポイントと全カテゴリーの中で最も高く、中国人は仕事に対して高い収入と昇給を期待する傾向が強いということが読み取れます。これは、自尊心が高く、自分の能力を高く評価する中国人の国民性に起因すると考えられます。次に、「上司との関係」は、8.2 ポイントと二番目に高く、十分な信頼関係を築いた上司の下で働きたいと考える中国人が多いことがわかります。さらに、「達成感」は 8.0 ポイントと三番目に高く、仕事を通して達成感を感じられるかどうかということを重要視していることがわかります。

また、カテゴリー別のポイントではそれほど高くないものの、小項目における「仕事において尊敬される」という条件が 4.2 ポイントと高く、自分の仕事に対して他人から高い評価を得たいという欲求が強いことがわかります。

この調査から、中国人は上司や同僚との良好な人間関係の下、自身の仕事に対して会社から適正な評価を得た上で、その評価に基づいた高い報酬を得たいと考える傾向があるということが読み取れます。なお、同調査では単純集計結果をさらに因子分析した結果 7 つの因子が得られ、立身出世因子（企業規模・知名度にこだわる、高い地位への欲求が強いという志向の因子）が寄与率でトップとなっています。

<図表 2 中国人の職業観に関する調査結果>

カテゴリー	小項目	ポイント	合計	カテゴリー	小項目	ポイント	合計
報酬	昇給の期待がある	4.4	8.6	威光	仕事において尊敬される	4.2	7.6
	高い収入が得られる	4.2			注目を浴びる仕事をする	3.4	
上司との関係	仕事のできる上司の下で働く	4.1	8.2	知的刺激	新たな知識に出会う	4.0	7.5
	話の分かる上司の下で働く	4.1			新たな課題に挑戦している	3.5	
達成感	やり遂げたという実感が持てる	4.1	8.0	仕事環境	希望に合う勤務時間・勤務地	3.7	7.4
	結果が目に見える形で分かる	3.9			快適なオフィス環境で働く	3.7	
帰属意識	同僚と友好的な関係	4.2	7.9	安定性	規模・知名度が高い会社で働く	3.7	7.3
	会社へ愛着を感じる	3.7			一つの会社で安定的に働く	3.6	
独立心	やりたいことを仕事にする	4.0	7.8	愛他心	人に喜ばれる	3.6	7.2
	仕事のやり方は自分で決める	3.8			世の中の役に立つ	3.6	
生き方	なりたいと思う人間になれる	4.0	7.7	管理	大きな権限をもつ	3.8	6.7
	仕事への拒否権をもつ	3.7			人に指揮命令をする	2.9	
創造性	アイディアや工夫が求められる	4.0	7.6	変化	仕事の中に変化がある	3.4	6.4
	新しい製品やサービスを生み出す	3.6			様々な仕事を経験する	3.0	

出典：豊田 義博「中国人と日本人はなぜうまくいかないのか？」（リクルートワークス研究所）を基に当社作成  
集計方法：20～30 代の上海在住の男女 1000 人を対象としたオンライン調査による。なお、ポイント数は  
5 件法（とても大切である/大切である/少しは大切である/あまり大切ではない/大切ではない）の加重平均値。

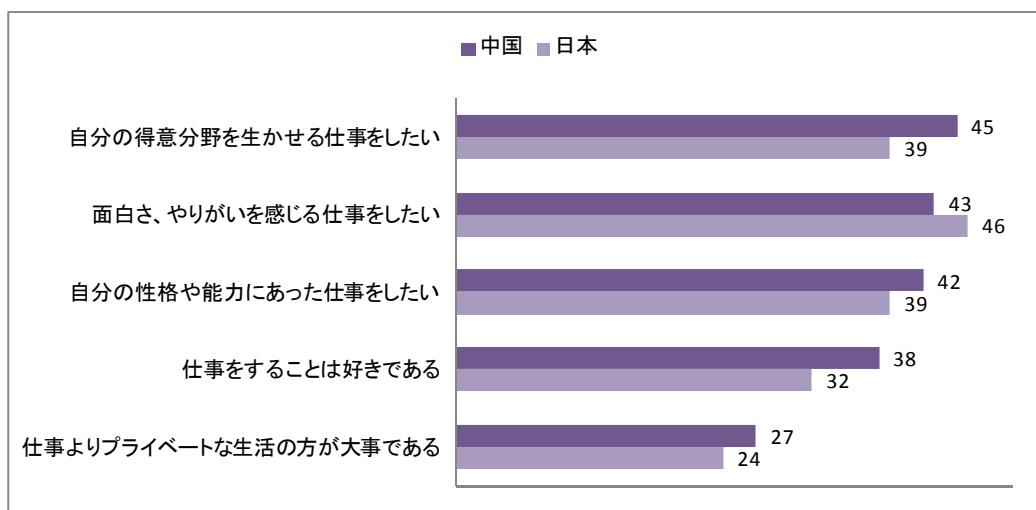
### 3. 日本人と中国人の職業観比較

2012年11月にインターネット調査会社が実施した都市部に在住する日本人と中国人の職業観に関する調査によると、日本人と中国人の職業観についてはいくつかの共通点と相違点があるという結果が出ています。

#### (1) 共通点

日本人と中国人の職業観における共通点としては、図表3のとおり、両者とも「自分の得意分野を生かせる仕事をしたい」と考える傾向があり、両者とも仕事を通して成長したいという内的欲求を強く持っていることがわかります。また、「面白さ、やりがいを感じる仕事をしたい」、「自分の性格や能力にあった仕事をしたい」といった成長実感や自己の能力発揮を仕事に求める傾向があるという点も挙げられます。

<図表3　日本人と中国人の職業観（共通点）>



出典：「中国4大都市・中間層の正体を探る 2. 仕事に対する考え方」を基に当社作成

集計方法：中国 20～40代の北京・上海・広州・成都在住の男女384人を対象とした対面調査による。

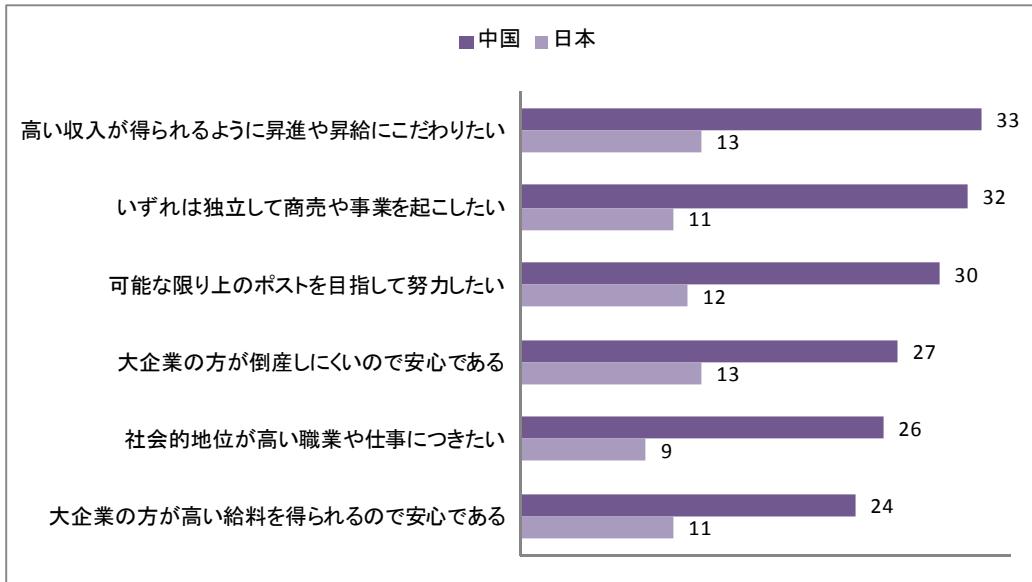
日本 リサーチアンドディベロップメント社が毎年10月に首都40km圏で実施している調査による。

#### (2) 相違点

一方で、日本人と中国人の職業観には図表4のとおり顕著な相違も見受けられます。中国人は「高い収入を得たい」という報酬に対する欲求が強く、「昇進・昇給にこだわる」、「可能な限り上のポストを目指して努力する」といった高い収入を得る手段としての上昇志向や、「社会的地位の高い職業に就く」といった世間からの評価などを重視していることがわかります。また、大企業に対しては「倒産しにくい」、「高い給料を得られる」と考える中国人も多く、大企業で仕事をすることにこだわる傾向も見受けられます。一般的に中国人にとっての成功とは、高い収入を得られる仕事に就くことであるといわれていますが、これらはそのことを裏付ける結果となっています。

また、一般的に中国人は一つの会社で安定的に働くよりも、転職を繰り返してスキルを積んだ上で起業したいと考える傾向があると言われており、「いずれは独立して起業したい」と考えている中国人が日本人の3倍もいるという結果は、そのことを裏付けていると言えます。

<図表4 日本人と中国人の職業観（相違点）>



出典：図表3と同じ。

集計方法：図表3と同じ。（ポイント数に2倍以上の差がみられる項目を抜粋）

前述のように、日本人と中国人の職業観には共通点も多く見受けられますが、特に報酬に係わる昇進・昇給の面においては大きな相違があります。この職業観の相違は、中国で事業を展開する上で重要なポイントとなっています。中国事業が行き詰まる原因の一つとして、日本人の職業観を前提とした経営管理手法や人事労務管理制度の採用による経営組織の機能不全が挙げられます。図表2、図表4からも分かるように、中国人は日本人と比較すると、自分の能力や成果に対する社内外からの適正な評価に基づく能力・成果主義の考え方を重視する傾向があります。そのため、日本の年功序列や経験を前提とした人事労務管理制度を採用した場合には中国人が仕事に求める価値観に合致しておらず、現地従業員は不満を抱くことになります。したがって、中国人の職業観を理解した上で人事労務管理を実施することは、中国事業をより円滑に運営する上で重要なポイントとなります。

## 4. 人材の現地化

### (1) 現地化とは

現地化とは、海外に進出している企業が現地の経営資源を積極的に活用して事業を運営することです。現地の経営資源にはヒト・モノ・カネ・情報などが含まれ、この中でも人材に係わる経営資源が現地化を進める上で最も重要な要素であると言われています。現地に精通した人材を育成し、経営幹部などの重要な役職に登用して事業を運営することが人材の現地化であり、海外で事業を展開する企業にとって人材の現地化、とりわけ経営幹部における人材の現地化は、現地での事業を円滑に運営するために不可欠な施策となっています。

### (2) 現地化の必要性

社会情勢の変化が激しい中国では、市場の特殊性を理解した上で様々な変化への柔軟な対応が求められるため、現地の情勢を正確に把握する必要があります。また、中国で安定的に事業を推進していくためには当局関係者との親密な関係を構築した上で現地当局との交渉を進めることが必要となります。しかし、現地に精通していない日本人出向者にとって、現地の状況を正確に把握することや現地での親密

な人間関係の構築は非常に困難となります。さらに、経営幹部に日本人を多く登用した場合には人件費の高止まりが発生します。中国人の給与水準は近年著しく増加していますが、日本人幹部の人件費は同じクラスの中国人と比較すると5~10倍にも相当するといわれています。したがって、経営幹部には日本人出向者だけでなく現地従業員を積極的に登用して人材の現地化を図り、事業の円滑な運営を行うことが必要となります。

### (3) 現地化の現状と問題点

人材の現地化が遅れている原因として、日本型の人事制度や現地での労務管理に起因する問題が挙げられます。

#### ① 現地化の現状

中国に進出している日系企業の多くは、年功序列や経験を前提とする日本型の経営管理手法を導入し、日本企業における社長と同等の役職である総経理には、日本本社からの管理が容易な日本人出向者を登用しています。専門性が求められるライン部長などの管理職には現地従業員を登用していますが、これらの管理職が経営に直接携わる機会はほとんどなく、総経理の補助的な役割に留まっているというケースが多く見受けられます。図表5に示すように、2006年の調査によると、中国人を総経理に登用している日系企業は全体の3割に留まっています。また、現地従業員を部長に登用している企業についても全体の5割程度と、現地従業員の経営幹部や管理職への積極的な登用が進んでいない状況にあります。しかし、前述のように、中国人は昇給や昇格に対する期待が日本人と比較して強いため、総経理などの経営幹部を日本人出向者が占めている管理方法に不満を抱いている現地従業員も少なくありません。そのような現地従業員の中にはより給料が高く昇格も望める企業へ転職する者もいるため、スキルを積んだ優秀な人材の流出につながります。

<図表5 中国人総経理、営業部長（副総経理、副部長も含む）の登用状況>

	回答企業	登用している	登用していない
中国人総経理	104社	31社(29.8%)	73社(70.2%)
中国人営業部長	103社	56社(54.4%)	47社(45.6%)

出典：古田 秋太郎「中国市場販売における日系企業の戦略と戦術」を基に当社作成

集計方法：2006年に実施したアンケート調査による。対象企業859社、回答企業105社。

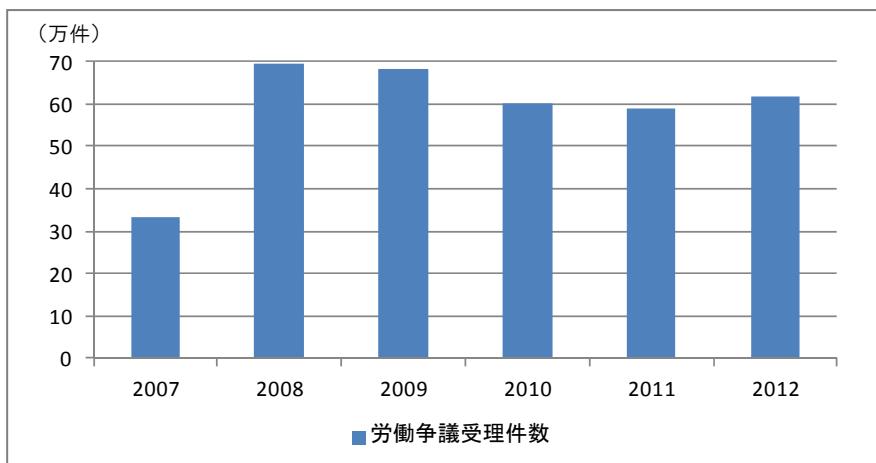
#### ② 経営管理・人事労務管理に係わる問題

多くの日系企業は日本本社の人事制度を現地でも導入して現地従業員の管理を実施しています。しかし、能力・成果主義の考え方を重視する中国にとって、日本の年功序列や経験に基づいた人事制度は必ずしも適した制度であるとは言えません。また、権限を一任する重要なポストに現地従業員を登用した場合でも、仕事をチェックし監督するシステムがない場合には個人の利益を求めた自己取引や横領などの不正行為が発生し、自社の経済的損失だけでなく取引先からの信用にも影響を与えることになります。

そして、中国では労務に関わる法令や規律の改定が頻繁に行われています。そのため、現地従業員の労働契約規定や労働契約書などの見直しを定期的に実施しない場合には、現地従業員によって労働争議を提起される可能性があります。近年では日本人出向者との賃金格差や待遇などの労働契約内容に不満

を持った従業員による労働争議が頻発しています。中国政府が実施した調査によると、2008年に労働契約を規定する「労働契約法」と労働争議について定める「労働紛争調停仲裁法」が施行されてから労働争議の受理件数は2倍以上に増加し、2012年も61万8000件と高い水準で推移しています。2013年1月には、上海の日系企業工場で、労働条件の変更に反発した女性従業員によって日本人経営幹部が2日間に亘って軟禁され、地元警察の仲裁を経て解放されるという事件が起こっています。このような労働争議の発生を防ぐためにも、現地に精通した中国人幹部による労務管理が必要となります。

<図表6 労働争議の発生件数>



出典：中国 人材資源・社会保障部「2012年度人材資源・社会保障事業発展統計」を基に当社作成

#### (4) 現地化推進のポイント

##### ① 中国人の職業観を踏まえた人事労務管理制度

前述のように、中国人は個人の能力や成果を重視した人事制度による適正な評価と、それに見合った報酬を得ることを強く期待しています。したがって、日本型の年功序列や経験に基づいた人事制度ではなく、能力・成果主義に基づいた人事評価制度を採用する必要があります。例えば、営業成績の良い現地従業員は営業部長などの管理職に積極的に登用し、従業員の管理権限や一定の裁量権を与えることで実情に適した事業の展開が可能となります。

また、日系企業の経営手法を理解した現地従業員を育成することも必要となります。現地での人材育成制度を充実させることにより、優秀な現地従業員を経営幹部や管理職の候補として長期的に育成することができるだけでなく、スキルを積んだ従業員の離職防止につながります。そのため、育成プランを作成する場合には、多業務の経験を積むための積極的な配置転換や外部機関での研修への参加など、業務スキルだけでなく経営幹部や管理職に必要とされるスキルを習得できる内容にすることが求められます。また、現地での配置転換や研修だけでなく、現地従業員の日本本社での勤務を育成プランに導入することにより、経営管理手法などの日本企業の企业文化に対する理解を深めることができます。

さらに、近年、権利意識の高まりに伴い、報酬の一環として法定外労災補償などの手厚い福利厚生を求める中国人が増加しています。そのため、政府労災保険の上乗せ部分について、企業側が従業員やその家族を対象とする団体傷害保険や医療保険などを手配して福利厚生を充実させ、従業員の満足度向上させることも、従業員の定着率の向上と現地化の推進に寄与すると考えられます。

## ② 中国人と日本人出向者の権限の明確化

前述のように、経営幹部は現地当局との交渉が不可欠となるため、社外との交渉については現地に精通した従業員を経営幹部に登用し、それらに係わる権限を一任することにより、時間要する交渉や煩雑な手続きが簡素化され、外部との交渉を円滑に進めることができます。

ただし、そのような経営に係わる重要な役職に現地従業員を登用した場合には、職権乱用を防止するための経営管理制度を構築する必要があります。たとえば、金銭の流れなどの重要な項目については最終的な確認を日本人出向者の権限とするといった管理方法の検討が必要です。その上で、定期的な監査の実施を義務づけた内部統制制度などの経営管理制度を構築することにより不正の早期発見と抑止につながります。また、日本本社と最終意思決定を行うことは現地の実情に精通した日本人出向者の役割とするなど、中国人幹部と日本人出向者の役割分担を明確にする必要があります。

## ③ コミュニケーション

現地従業員の中には現行の日本型の経営管理に不満を抱いている従業員も少なからずいると推測されます。そのような不満を解消するため、日本人出向者は日本本社からの指示に基づいた経営を行うだけではなく、現地従業員からのヒアリングを実施する機会を設けて密なコミュニケーションをとる必要があります。日本人出向者には現地従業員の意見を聞いた上で現状に適した経営管理手法を模索することが求められています。

また、日本人出向者と日本本社とのコミュニケーションも重要なポイントとなります。日本人出向者は現地従業員の意向を汲んだ上で日本本社と現地の経営方法について協議・決定し、絶えず変化する中国の情勢に適した方法で管理体制を構築する必要があります。

さらに、日本で採用し、日本での勤務経験が長い中国人従業員を現地に派遣することも人材の現地化を推進する方法の一つとなります。日本採用の中国人従業員は留学などで日本の教育を受け、日本企業での仕事の進め方や経営管理手法など日本企業の企業文化と日本人の価値観を理解しています。したがって、そのような中国人幹部を現地の総経理に就任させることにより、現地での意思疎通だけでなく日本本社との意思疎通も円滑に実施することができるため、現地と日本の理解不足に起因する問題の発生を防止することが可能となります。

## 5. さいごに

中国における人材の現地化には多くの問題が存在しています。それらには、中国人の職業観への理解不足に起因した日本型の経営管理手法や人事労務管理制度の採用による経営組織の機能不全が挙げられます。中国人は日本人と異なり、高い地位とそれに伴う報酬を重視する傾向があるため、日本本社は両者の職業観の相違を理解した上で現地の人事労務管理を実施する必要があります。また、中国人の職業観に合った人事制度の導入だけでなく、現地従業員に対する育成制度を充実させ、積極的に経営幹部や管理職に現地従業員を登用することも人材の現地化を推進する重要なポイントとなります。

また、日本と中国現地間のコミュニケーション不足も人材の現地化の推進を妨げる要因となっています。日本人出向者は現地従業員からヒアリングを実施するだけでなく、日本本社とも密なコミュニケーションを行い、中国事業の戦略について綿密な協議を実施した上で最適な経営方法について模索することが重要となります。

生産拠点から巨大な消費マーケットへと変化している中国において事業を継続するためには、人材の

現地化は多くの日系企業にとって最大の急務となっています。絶えず変化する情勢への柔軟な対応と共に、今まさに、自社の状況に応じた現地化の推進方法について検討することが日系企業に求められています。

### 【参考文献】

- ・ジェトロ（2013年）『2012年の対中直接投資動向』
- ・ジェトロ（2013年）「中国進出日系企業における労務管理上のポイント」セミナー資料
- ・ジェトロ（2013年）『中国リスクマネジメント研究会 報告書』
- ・㈱リサーチアンドディベロップメント、㈱クロスマーケティング（2013年）  
「中国4大都市・中間層の正体を探る」調査トピックレポート
- ・中華人民共和国 人材資源・社会保障部 <http://www.mohrss.gov.cn/>
- ・劉 新宇（2012年）「中国ビジネス成功への鍵—中国における日系企業の現地化を考える」
- ・豊田 義博（2008年）「中国人と日本人はなぜうまくいかないのか？」リクルートワークス研究所
- ・朱 炎（2007年）「中国における日系企業経営の問題点と改善策」富士通総研経済研究所
- ・高原 彦二郎（2013年）「中国事業の戦略的見直し—事業の継続か撤退かー」NKSJ-RM セミナー資料
- ・古田 秋太郎（2006年）「中国市場販売における日系企業の戦略と戦術」中国経営管理学会
- ・韓 敏恒（2010年）「在中国日系企業における現地管理職人材の育成に関する研究」早稲田大学産業経営研究所
- ・趙 新甘（2008年）「中国における日系企業の人材現地化」龍谷ビジネスレビューNo.9

### 【本レポートに関するお問合せ先】

銀泉リスクソリューションズ株式会社 グローバル営業開発室 村野 裕子

102-0074 東京都千代田区九段南 3-9-14

Tel : 03-5226-2267 Fax : 03-5226-2884 <http://www.ginsen-risk.com/>

\*本レポートは、企業のリスクマネジメントに役立てていただくことを目的としたものであり、事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。

# Risk Solutions Report

銀泉リスクソリューションズ株式会社

■経営リスク情報■

2014.02.20

## 安全性向上のための運輸安全マネジメント制度への取組み

### 1. はじめに

2005年に起きた運輸業界における重大事故の多発を受け、2006年10月、「運輸安全マネジメント」制度が開始されました。同制度は、全ての運輸事業者に、経営トップから現場まで一丸となった安全管理体制を構築・改善し、事業者内部における安全意識の浸透・安全文化の形成を図ってもらうことをねらいとした制度です。その中で、自動車運送事業者（以下、運送事業者）に対しては、輸送の安全に関する方針の策定と従業員への周知、また数値や期限を用いた具体的な目標設定や従業員に対する教育及び研修の実施などが義務付けられ、さらに一定規模の運送事業者等※1（以下、大手事業者等）に対しては、安全管理規程の策定と安全統括管理者の選任及びその行政機関への届出が求めされました。

同制度が開始されてから7年が経過し、特に大手事業者等においては、安全輸送の確保に向けたヒヤリ・ハット情報や他社取組み事例等の収集と活用、また教育や訓練の充実などを通じた取組みが、事故件数の減少という形で一定の効果を挙げているといえる状況にまでなってきました。しかしながら、同制度は、全ての運送事業者に義務付けられた制度ではあっても、規程の策定や管理者の選任及び届出などは大手事業者等に限られます。そのため、その取組みが求められていない運送事業者（以下、中小事業者）においては、同制度の趣旨やねらいが十分に理解されておらず、その取組み状況はまだまだ途上段階にあることも事実であり、中小事業者の安全対策のレベルアップが次なる課題となっています。

そこで、本レポートでは、制度そのものを振り返りながら、今後、中小事業者が、同制度に対応しながら安全管理体制の構築に取組んでいくにあたり、踏まえておくべきポイント等について説明します。

※1 300両以上のトラック・タクシー事業者と200両以上のバス事業者。なお2013年4月に中小事業者を含む全ての貸切バス事業者が対象に追加されました。

### 2. 「運輸安全マネジメント」制度の変遷

#### (1) 制度制定の背景

運輸業界では、2005年、JR西日本福知山線脱線事故※2や近鉄バス転覆事故※3、九州商船フェリー防波堤衝突事故※4などの重大事故、またJAL客室乗務員による非常口扉の操作忘れ※5などの重大インシデント（重大事故に至るおそれがあると認められる事態）が多発し、共通の事故原因としてヒューマンエラーとの関連性が指摘されました。

同年6月、国土交通省は、民間有識者も交えた「公共交通に係わるヒューマンエラー事故防止対策検討委員会」を設置し、翌2006年4月に報告書を取りまとめました。その中で、事故防止策としては、安全輸送の実現に向けた安全文化の形成が不可欠であり、経営トップから現場までが全社一丸となって取組む事業者内部への仕組みづくりの必要性が指摘されました。同指摘の下、運送事業者に先述の規程の策定や管理者の選任及び届出を義務付けるための法改正（「運輸の安全性の向上のための鉄道事業法等の一部を改正する法律（運輸安全一括法）」の成立及び「道路運送法」、「貨物自動車運送事業法」の改正）が行われ、2006年10月より「運輸安全マネジメント」制度が開始されました。

※2 4月25日 兵庫県尼崎市の塚口駅～尼崎駅間で発生した脱線事故。大幅な制限速度超過により右カーブで脱線した車両は列車進行方向左側のマンション1階部分に激突。死者107名、負傷者562名発生。

- ※3 4月28日 福島県猪苗代町の磐越自動車道で発生した横転事故。運転手が運転中にシートベルトを外し、運転席から落下。そのはすみによる急ハンドルで暴走。死者3名、負傷者20名発生。
- ※4 5月1日 長崎県五島列島の宇久島で発生した衝突事故。濃霧のため視界が運航基準以下まで悪くなっていた中で、レーダーを頼りに入港を続け、港入り口の防波堤に衝突。負傷者23名発生。
- ※5 3月16日 出発時、非常口扉のドア・モードについて「脱出スライド自動展開モード」（緊急脱出時等、脱出スライドを自動展開とするモード）への変更操作を失念したまま離陸し飛行。

## (2) 制度が開始されてから現在に至るまで

「運輸安全マネジメント」制度が開始されてから現在に至るまでの主な動きを以下に示します。

同制度は、義務項目と努力義務項目から構成されており、また事業者の事業規模等によって各項目の対象事業者は異なります（3. (2) 「中小事業者に求められる対応」ご参照）。以下の各取組みを見てみても、特に今後は中小事業者への同制度の普及と浸透を通じた安全輸送の実現を図ろうとする行政機関の姿勢が伺えます。

2009年 3月	「事業用自動車総合安全プラン2009の策定」 「運輸安全マネジメント」制度に対する事業者の取組み状況を行政機関が評価する「運輸安全マネジメント評価」の評価対象事業者が中小事業者にまで拡大された。
2010年 3月	「運送事業者における安全管理の進め方に関するガイドラインの策定」 「運輸安全マネジメント」制度の開始以降、実施された「運輸安全マネジメント評価」などで得られた知見を基に、制度開始当初発行されたガイドラインの見直しが行われた。
2011年 12月	「運輸の安全確保に関する政策ビジョンの策定」 中小事業者においては、大手・中堅事業者と比較して、個々の取組みの実施率も低い状況にあった背景から、中小事業者に対する啓発・普及に努めていく必要性が指摘された。
2012年 5月	「運輸安全マネジメント普及・啓発推進協議会の設立」 中小事業者に対する「運輸安全マネジメント」制度の一層の普及・啓発を推進するために、民間機関や業界団体及び国土交通省等をメンバーとする協議会が設立された。
2013年 4月	「高速・貸切バスの安全・安心回復プランの策定」 2012年発生の高速ツアーバス事故 <sup>※6</sup> を受け、中小事業者も含めた全ての貸切バス事業者に安全管理規程の作成・届出と安全統括管理者の選任・届出が義務付けられることになった。 ※6 4月29日 関越道上り線藤岡ジャンクション付近で発生した衝突事故。乗客45名を乗せた高速ツアーバスが道路左側の壁に激突。死者7名、負傷者38名発生。
2013年 7月	「「運輸安全マネジメント」制度の浸透・定着に有効なセミナー等の認定の開始」 一定の基準を満たし国土交通省が認定した民間機関等 <sup>※7</sup> が実施する運輸安全マネジメントセミナーの活用により、中小事業者への制度普及がさらに促されることになった。 ※7 認定を受けている事業者：東京海上日動リスクコンサルティング㈱、損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント㈱、㈱インターリスク総研、ほか

## 3. 中小事業者に求められる「運輸安全マネジメント」制度への対応

### (1) 制度の特徴

「運輸安全マネジメント」制度は、ヒトやモノなどの経営資源を活用しながら運輸事業を進めていく中において、安全輸送の確保のための一つひとつの過程に対し、見直しと改善を重ねることで事故削減を実現していくことをねらいとしています。また、同制度は、マネジメントシステムの国際規格の一つであるISO9001<sup>※8</sup>がベースとなっています。

※8 ISO (International Organization for Standardization : 1947年に設立された世界中の国際標準を定める非政府組織)が1987年に制定した品質管理及び品質保証のための国際規格(品質マネジメントシステム)。

同制度の特徴としては、大きく以下2点が挙げられます。

①経営トップによる現場までが一丸となった安全確保のための体制をつくること。

経営トップがリーダーシップを發揮し、主体的かつ積極的にマネジメントシステムの構築に関与し、企業全体に安全意識を浸透させることが求められています。

同制度で求められている安全管理体制の構築・改善に係わる取組みのねらいやその進め方の参考例が示されたガイドライン（2006年4月発行・2010年3月改訂、4.「中小事業者の取組みのポイント」ご参照）には、「事業者自らが自主的かつ積極的な輸送の安全の取組みを推進し、輸送の安全性を向上させる」ことが同制度の趣旨であると明記されています。

②事業者が構築した安全管理体制を「運輸安全マネジメント評価」として行政機関が評価・助言すること。

これは、行政機関の評価担当者が、運送事業者から届出を受けた安全管理規程への規定項目に関し、実際の実施状況等について、経営トップや安全統括管理者、運輸部長等の経営管理部門に対し、直接インタビューを行うものです。同評価についても、いわゆる指導・処分を目的としたものではなく、各事業者が安全輸送の確保に向けた取組みをより一層向上させ、安全輸送を実現するための改善方策について、行政機関が事業者との対話の中で助言を行うものとの位置付けとされています。なお、その評価対象事業者については、制度開始当初は安全管理規程策定の義務付け事業者である大手事業者等が対象とされていましたが、2. (2)「事業用自動車総合安全プラン2009の策定」で説明したとおり、同規程の義務付け対象外である中小事業者にまで拡大されました。

## (2) 中小事業者に求められる対応

「運輸安全マネジメント」制度の構成と中小事業者に求められる義務項目を図表1に示します。

**図表1 「運輸安全マネジメント」制度の構成**

取組み項目	内容	対象事業者	
		大手事業者等	中小事業者
安全マネジメントに関する指針	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営の責任者の責務</li> <li>・社内組織</li> <li>・安全マネジメントに関する基本的な方針</li> <li>・輸送の安全に関する目標、計画</li> <li>・安全マネジメントの的確な実施</li> <li>・輸送の安全に関する費用支出し</li> <li>・輸送の安全に関する情報の伝達及び共有</li> <li>・事故、災害等に関する報告連絡体制</li> <li>・輸送の安全に関する研修等、チェック、業務の改善、情報管理</li> </ul>		努力義務
安全管理規程の作成届出 安全統括管理者の選任届出	<ul style="list-style-type: none"> <li>・輸送の安全を確保するための事業の運営方針や実施管理体制及びその方法、また安全統括管理者の選任及び解任について規定</li> </ul>	義務	対象外
安全情報の公表	<ul style="list-style-type: none"> <li>・輸送の安全に関する基本的な方針、目標及びその達成状況、事故に関する統計、行政処分後の改善状況等</li> </ul>	義務	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安全管理規程</li> <li>・輸送の安全のために、また輸送の安全に係わる内部監査の結果に基づき、講じた措置及び講じようとする措置</li> <li>・輸送の安全に関する情報伝達体制、その他組織体制、また教育及び研修の実施状況</li> <li>・安全統括管理者に係わる情報</li> </ul>	義務	対象外
指導・監督指針	<ul style="list-style-type: none"> <li>・輸送の安全に関する基本方針の設定、従業員への周知と目標の設定</li> <li>・従業員に対する教育及び研修</li> <li>・事故情報やヒヤリ・ハット体験、その他事故防止に関する効果的な事例など安全教育に資する情報の適切な伝達</li> </ul>	義務	

出典：国土交通省HPを参照に当社作成

大手事業者等については、義務または努力義務として図表中の全項目に対し取組む必要がありますが、中小事業者についても、対象外項目があるものの努力義務のみならず、以下に説明する取組み項目が義務として課されており、未実施の場合には行政処分を受ける可能性があります。

#### ○「安全情報の公表」の一部

「安全情報の公表」項目では、安全管理規程や輸送の安全に関する基本的な方針、目標及びその達成状況、事故に関する統計、行政処分後の改善状況、輸送の安全のために、また輸送の安全に係わる内部監査の結果に基づいて講じた措置及び講じようとする措置などについて外部に公表しなければなりません。

これらの中で、中小事業者にも求められる対応としては、毎事業年度の経過後100日以内に、輸送の安全に関する基本的な方針や目標及びその達成状況等、輸送の安全に係わる情報について、インターネットを利用するなどして広く公表しなければなりません。また、事業改善命令や行政処分を受けた場合には、当該処分の内容並びに当該処分に基づき講じた措置及び講じようとする措置の内容を公表しなければなりません。

#### ○「指導・監督指針」

実際に業務を行うのは、現場の従業員です。従業員に対する指導・監督を効果的かつ適切なものとするために、輸送の安全に関する基本的な方針を定め、従業員へ周知徹底し、安全意識の高揚に努めなければなりません。周知後には従業員の意見なども参考にしながら、事後的にその達成状況が検証可能な目標を設定し、事故情報やヒヤリ・ハット事例なども活用しながら目標達成のための従業員教育に努めなければなりません。そして、設定した目標に対する達成状況を踏まえ、毎年度、継続的な見直しを実施しなければなりません。

ちなみに、全項目への取組みが求められている貸切バス事業者については、制度開始当初、事業規模が小規模な場合、“安全管理規程の作成届出”等までは求められていませんでしたが、2.(2)「高速・貸切バスの安全・安心回復プランの策定」で説明したとおり、2012年の関越道高速ツアーバス事故発生を契機に追加されることとなりました。こうした貸切バス事業者への同制度の義務付け拡大や、先述の「運輸安全マネジメント評価」対象事業者の範囲拡大からも分かるように、安全輸送に対する社会の要請に応える形で、中小事業者に対する同制度の義務付け項目はさらに拡大されるものと考えられます。また、現在、同制度の対象事業者は、運輸事業者に限られますが、同制度のねらいは事業者内部において構築された安全管理体制による事故の削減であり、その趣旨は多数の営業車両などの自家用社有車を運行・管理する企業にも通じます。同制度の考え方は、今後、運輸事業者以外の事業者へも求められていくものと考えられます。

## 4. 中小事業者の取組みのポイント

### (1) 求められる取組み姿勢

3.(2)「中小事業者に求められる対応」で説明したとおり、「運輸安全マネジメント」制度では、中小事業者にも、取組み項目の一部を義務として課しています。少なくとも、同義務項目に対応した体制を整えれば、行政処分を受けることはありません。ただし、例えば、行政処分回避のために義務項目に対応させただけのような体制づくりでは、安全輸送の実現は難しいと思われます。先述したとおり、事故の未然防止に求められる体制づくりとは、企業トップから現場までが全社一丸となって取組む安全文

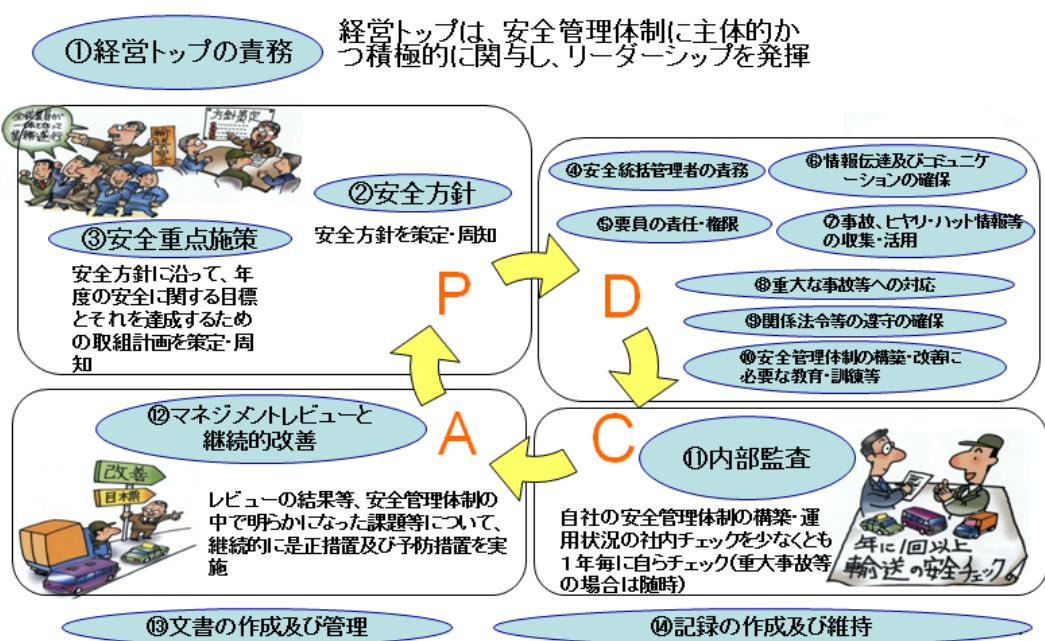
化の形成であり、そのためには、同制度のねらいを理解した上で、義務及び努力義務にとらわれない取組み項目全てへの対処が望れます。

例えば、大手事業者等は、義務項目の中で安全管理規程の作成等が求められていますが、国土交通省が示す安全管理規程への規定項目は、努力義務項目とされている「安全マネジメントに関する指針」を満たす内容となっています。つまり、安全管理規程の作成と運用においては、実質的に全ての取組み項目に対応していくことが必要となり、経営トップがリーダーシップを発揮した不断のその取組みが、安全輸送を実現し、事故削減に伴う保険料コストの削減などの副次的効果（5、「運輸安全マネジメント」制度に取組むことによる効果」ご参照）をもたらしているといえます。同制度への取組みにあたり求められる姿勢としては、行政処分の回避などを目的とした形式的かつ部分的な体制づくりではないのです。

## (2) 2010年版ガイドラインを活用した具体的取組み

大阪陸運協会が、「運輸安全マネジメント」制度が開始されてから5年間の進捗状況の把握等を目的に、運送事業者に対してアンケート及びヒアリング調査を実施し、2011年12月に「運輸安全マネジメントについての調査報告書」を公表しました。同調査結果によると、取組みにあたって苦労した点として、多数の事業者が、“仕組みや進め方がよくわからなかった”、“何をしてよいのかよくわからなかった”と回答していることから、同制度へ取組むにあたっての困惑状況が伺えます。安全管理体制の構築・改善に向けた取組みについては、2010年3月に国土交通省から改定公表された「運送事業者における安全管理の進め方に関するガイドライン」（以下「2010年版ガイドライン」）を参考に取組みを進めることができます。2006年の制度開始当初に公表された改定前のガイドラインが、安全管理規程への規定項目とその考え方を示すものであったのに対し、改定版は、事業者が同制度への対応を通じて安全管理体制の構築・改善に向けた取組みを進めるにあたって押さえておくべき14項目を示すものとなっています。同14項目を各要素としたPDCAサイクルを実現していく過程の中で、事業者内部に事故削減に向けた安全文化が形成されていくわけです。

図表2 安全管理体制構築のための14項目



出典：国土交通省HP

例えば、P「③安全重点施策」では、掲げた安全方針に基づく、従業員の意見なども参考にした輸送の安全の確保に関する目標の設定、また目標を達成するための事業者による取組み計画の立案の必要性が述べられています。その目標は、いつまでにという期限や対前年比加害事故件数など具体的な数値を用いたものであり、事後的にその達成状況が検証できるものである必要があるとも示されています。取組み実施にあたっての責任者の選任、損害保険会社・代理店が実施している安全運転講習や社外研修への参加などの取組み手段、またスケジュールなどもできる限り具体的に立案します。D「⑦事故、ヒヤリ・ハット情報等の収集・活用」では、長時間運転がヒューマンエラー事故の大きな原因の一つであることを受け、デジタルタコメーター等を装着して長時間運転を含む運転状況の把握と管理を行うといった取組みなど多くの事業者で行われています。また、C「⑪内部監査」では、自社で安全運転管理体制の有効性と運用状況を監査し、さらに A「⑫マネジメントレビューと継続的改善」では、少なくとも年1回、方針・目標の達成状況、安全運転管理体制の運用状況、是正・予防処置の取組み状況、教育・訓練の実施状況などに基づき、管理体制がシステムとして有効に機能しているかを検証し、それを継続的に改善していくことが求められます。

### (3) 自社のための安全管理体制の構築

2010年版ガイドラインで示されている14項目については、必ずしも全て一度に取組む必要はありません。自社の事業規模等を踏まえ、歩みは遅くとも自社なりの取組みを着実に進捗させながら、自社に相応しい安全輸送確保のための体制を構築していくことが必要です。

また、「事業者自らが自主的かつ積極的な輸送の安全の取組みを推進し、輸送の安全性を向上させる」という「運輸安全マネジメント」制度の主旨に鑑み、事業者が2010年版ガイドラインに示す取組み以外の進め方で輸送の安全の取組みを行うことを否定するものではありません。

事業者が構築する安全輸送を実現するための安全管理体制は、運送事業者の数だけあるはずであり、あるべきです。例えば、「安全情報の公表」義務への対応からインターネットを検索すれば、数多くの運送事業者の輸送の安全に関する方針をはじめとした体制構築状況が閲覧できますが、それを参考にすることはできても、他社が構築した体制をそのまま自社にとっての体制とできることはあり得ません。自社の事業形態や事業規模、また過去の事故発生状況などから、事業者が構築する安全管理体制は、事業者によって異なるはずであるからです。

## 5. 「運輸安全マネジメント」制度に取組むことによる効果

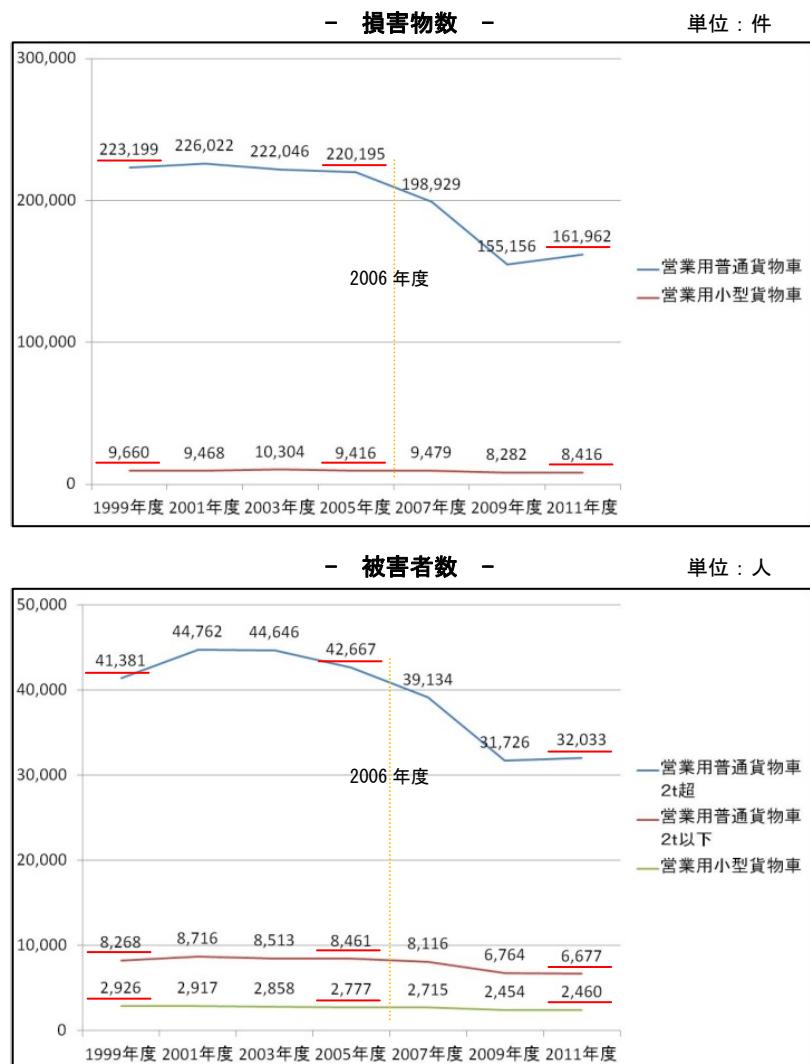
社有車による事故が発生した場合、事業者には、被害者に対する損害賠償や自動車修理のための費用、また従業員が負傷した場合にはその治療費など相応のコストが発生します。従業員の負傷や車両の不稼働による業務効率の低下や企業イメージの悪化による取り引きの解消なども起こり得ます。また、自動車保険料についても、損害保険会社から保険金が支払われた場合には、事故後の保険契約更新の保険料コストは上昇します。

図表3は、一般社団法人日本損害保険協会のデータで、営業用貨物車による自動車事故に伴う損害賠償に係わる損害物数および被害者数を示したものです。「運輸安全マネジメント」制度が開始された2006年を境として、その前後の推移をみてみると、減少傾向にあったものはより大幅な減少傾向へ、増加あるいは横ばいの傾向にあったものも減少傾向へ転じている状況が伺えます。

さらに、国土交通省が同制度の効果検証のために実施した調査結果のデータを示します。図表4は、

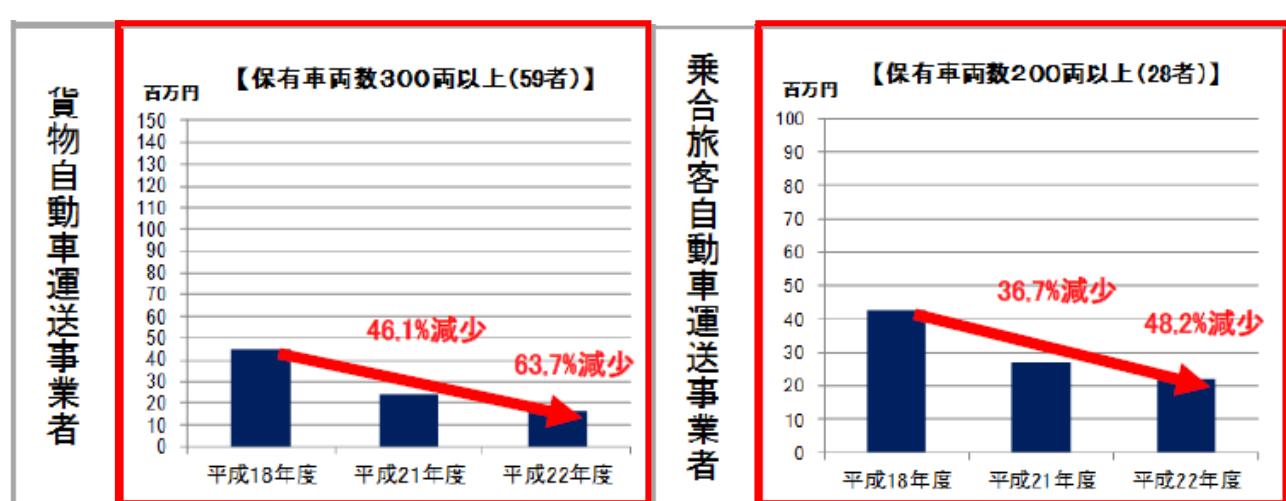
同制度が開始されて以降、同じ保険会社との保険契約を継続している事業者を無作為に抽出し、“安全管理規程作成等が義務付けられ、「運輸安全マネジメント」制度に取組んでいる事業者”への自動車保険金（自賠責は除く）の支払い状況を調査し結果をまとめたものです。同制度が開始された当初から安全管理規程の作成等が求められていた大手事業者等においては、貨物自動車運送事業者、乗合旅客自動車運送事業者ともに支払保険金（事業者側からすれば受取保険金）は大きく減少しています。特に、貨物自動車運送事業者においては、制度開始から2010年までの短い期間の中で、60%以上の削減に成功しています。自動車保険からの受取保険金額が減少することで、自動車保険契約の割引率は上昇し、保険契約を更新する際の保険料は減少します（フリート契約の場合）。安全輸送が実現されていく過程において、様々な副次的效果がもたらされるのです。

図表3 自動車事故に伴う損害物数と被害者数の推移



出典：日本損害保険協会データを基に当社作成

図表4 安全管理規程の作成等義務付け事業者への保険金支払い状況



※保険契約台数1000台あたりに換算した支払保険金（対人傷害事故、対物事故及び車両事故）

出典：国土交通省 メルマガ「運輸安全」(2013.4.2. 第27号)

## 6. さいごに

中小事業者の「運輸安全マネジメント」制度の取組みについて説明してきましたが、まずは、経営トップが主体的かつ積極的にマネジメントシステムの構築に関与し、リーダーシップを発揮することが重要です。今後の取組みとしては、2010年版ガイドラインの項目を参考として自社としての取組み方法を具体的に策定し、目に見える形でマニュアル化していくことをおすすめします。その際、行政機関からのサポート及び業界団体や認定を受けた民間機関等が実施する運輸安全マネジメントセミナーの活用も有効です。また、インターネットで公開されている2010年版ガイドラインには、行政機関が「運輸安全マネジメント評価」等で確認した安全管理体制の構築・改善に関する取組みをまとめた事例集が綴られていますので、他社の取組み事例を参考にしてみることも有効です。

2012年10月に道路交通安全マネジメントシステムに関する国際規格であるISO39001が発行され、運輸安全に関する関心はさらに高まっています。運輸事業者においては、輸送の安全向上のための取組みを行い安全を確保することは企業の本来的な責務であり、積極的な取組みが求められています。

また、先述のとおり、自家用の社有車のみを運行・管理する企業については、同制度への取組み義務はありません（以下、制度対象外事業者）。ただし、制度対象外事業者にとっても交通事故の削減・撲滅は常に重大な経営課題であり、また事故削減に伴う保険料コストの削減など同制度に取組むことによる効果は大きいと考えられることから、制度対象外事業者についても、安全運転管理体制構築へ向けた取組みの中で同制度を参考とする意義は大きいものがあると考えられます。

保険リスクコンサルティング第一部 小川 泰広

### 【参考文献】

- ・国土交通省（2006）「安全管理規程に係るガイドライン」
- ・国土交通省（2006）「公共交通に係るヒューマンエラー事故防止対策検討委員会最終とりまとめ」
- ・国土交通省（2009）「事業用自動車総合安全プラン2009」
- ・国土交通省（2010）「運送事業者における安全管理の進め方に関するガイドライン」
- ・国土交通省（2011）「運輸の安全確保に関する政策ビジョン」
- ・財団法人大阪陸運協会（2011）「運輸安全マネジメントについての調査報告書」
- ・山本 昌幸（2011）『運輸安全マネジメント 構築・運営マニュアル』日本法令
- ・国土交通省（2013）「高速・貸切バスの安全・安心回復プラン」
- ・国土交通省（2013）「運送事業者における安全管理の進め方に関するガイドライン セミナー資料」

#### ◆本レポート及びコンサルティングに関するお問合せ先◆

銀泉リスクソリューションズ株式会社は、銀泉グループのリスクマネジメント・コンサルティング会社です。本レポートに関連した道路交通安全及びリスクマネジメント体制構築に関する相談や各種コンサルティングを実施しています。本レポートの内容及び弊社コンサルティングに関するお問い合わせは下記の弊社連絡先、または営業担当者までお気軽にご連絡ください。

銀泉リスクソリューションズ株式会社 リスクマネジメント部

102-0074 東京都千代田区九段南 3-9-14

Tel : 03-5226-2212 Fax : 03-5226-2884 <http://www.ginsen-risk.com/>

\*本レポートは、企業のリスクマネジメントに役立てていただくことを目的としたものであり、事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。

# Risk Solutions Report

銀泉リスクソリューションズ株式会社

■経営リスク情報■

2014.03.17

## 食品表示問題から考える「食のブランド」について

### 1. はじめに

有名ホテル・大手百貨店を皮切りに相次いで発覚した食材や食品の虚偽表示問題は300超の業者による虚偽表示が確認されるに至りましたが(\*1)、昨年12月の消費者庁による「景品表示法」に基づく行政処分(\*2)が出て、ようやく収束に向かった感があります。

「食の偽装」は過去にもしばしば起きており、そのたびに企業経営の根幹を揺るがしてきました。今回、消費者庁の行政処分を受けた3社についても、経営者の辞任や株価の下落を引き起こしており、業績への影響も予想されます。(\*3)

企業側としては、「背景に業績・利益至上主義の傾向があった(\*4)」のでしょうか、なぜこれほどまでに虚偽表示の影響を過小評価してしまったのでしょうか。そこには、消費者がブランドに寄せる「食へのこだわり」への読み違いがあると思われます。そこで、本レポートでは消費者基点に立ち返り、改めて「食のブランド」について考察を試みました。

(\*1) 2013年12月9日、消費者庁「食品表示等問題への取組状況について」

(\*2) H社等3社に対する、景品表示法違反による再発防止措置命令

(\*3) 対象3社のうち、2社で社長引責辞任、また各社親会社の株価が虚偽表示公表後下落

(\*4) 2014年1月31日、H社におけるメニュー表示の適正化に関する第三者委員会「調査報告書」

### 2. 「食の偽装」の実態

#### (1) 危機意識に温度差

当初、H社が食材の虚偽表示を公表（10月22日）してから、前述の消費者庁処分（12月19日）に至るまでの約2か月間に、「食の偽装」関連の報道は40件を超えており(\*5)、世間の関心の高さを反映しているといえます。一方で、各社の公表のタイミングは、早いところと遅いところでは1か月以上のタイムラグがあり、社内調査等の所要時間を考慮したとしても、各社の危機意識に温度差を感じられます。また、当初の報道で「虚偽表示ではなく誤表示」と主張していたことも世間の感覚とのズレを感じさせました。

今回の一連の虚偽表示問題の特徴は、膨大な数の外食事業者（いわゆる「中食(\*6)」を含む）による、食材の種類・産地、調理法等の偽装によるものが主であり、重大な健康被害に直結するような問題ではありませんでした。（\*7）（図表1．ご参照）

(\*5) 日本経済新聞報道をベースに当社集計、同一事案の追報を含む

(\*6) 惣菜や持ち帰り弁当等、調理済み食品

(\*7) 成形肉には、つなぎ成分としてアレルギー成分=乳（カゼインナトリウムなど）が含まれることがあり、

食物アレルギーを有する者が食べた場合、健康被害の出る可能性を一部報道が指摘（「食品衛生法」により表示が義務づけられているが、レストランなどのメニューは対象外）

図表1.「食の偽装」事例

メニュー表示	⇒	実際の食材等	メニュー表示	⇒	実際の食材等
銘柄(ブランド)牛など	⇒	産地を虚偽表示	大和野菜木の子	⇒	そもそも存在せず
北海道産ボタンエビ	⇒	力ナダ産エビ	京葱	⇒	そもそも存在せず
京地鶏	⇒	プロイラー	オーガニック野菜	⇒	通常の野菜
和牛ステーキ	⇒	豪州産成形肉	フランス産栗	⇒	中国産栗
伊勢えび	⇒	ロブスター	自然卵	⇒	液卵を混ぜて使用
芝エビ	⇒	バナメイエビ	手作りチヨコソース	⇒	既製品
キャビア	⇒	ランプフィッシュ卵	フレッシュジュース	⇒	ストレートジュース
鮮魚	⇒	冷凍魚	手捏ねハンバーグ	⇒	既製品

(資料)公表された資料に基づき当社作成

## (2) 関連法令

ここで、食品表示に関する法令について確認してみます。

スーパーなどで販売される加工食品のメーカーに対しては、JAS法に基づく原料原産地の表示義務がありますが、外食事業者に対しては、メニュー表示における自主的な原産地表示を推奨するガイドラインがあるものの、強制力はありません。例えば、ブランド農産品や有機野菜などの「こだわりの原材料」についても原産地表示は「推奨」とされているにすぎません。また、ソース・ドレッシング・調味料などはガイドラインの対象外となっています。さらに、食品メーカー製の加工食品は、スーパーなどで販売されるものと同じであっても、販売先が外食事業者向けの場合はJAS法に基づく表示義務の対象外であるケースがあります。(\*8)

JAS法以外ではどうなのでしょうか。レストランのメニューなどに表示される内容（原材料原産地など）は、消費者が商品を選択する際の重要な判断材料です。よって、事実と異なる表示により、実際よりも著しく優良であると消費者を誤認させるような行為は、「景品表示法」により禁止されています。この場合、故意か過失かは問われません。さらに、「食の偽装」が、「だまして儲けよう」との意図の下の行為であれば、刑法上の「詐欺」に該当する可能性もあります。とはいえ、事実と異なるというだけですぐに違反とはいはず、どの程度の（著しい）誤認を引き起こしたかがポイントとなります。企業としてみれば、コスト削減との兼ね合いで「これくらいなら良いだろう」と判断を鈍らせる可能性があります。結果として、今回の消費者庁行政処分では、前述のとおり3社が「景品表示法」違反を問われるとどまりました。

このように、法令面から考察しますと、今回の一連の虚偽表示問題は、各企業が規制のあいまいな部分を都合の良いように拡大解釈し、法令違反を問われない範囲でコストをかけずに商品（サービス）の差別化を狙った結果と言え、このことがかえってブランドの毀損を招きかねない状況を引き起こしたと言えます。

なお、食に関する法律としては、「JAS法」「景品表示法」以外に、「不正競争防止法」「食品衛生法」「健康増進法」等があります。（図表2. ご参照）

(\*8)農林水産省、外食における原産地表示に関するガイドラインQ&A

ただし、表示した内容が正確でない場合、「景品表示法」の対象となる

図表2. 食品関連法令一覧

名称(略称)	所管官庁	内容
景品表示法	消費者庁(※1)	○不当な表示や過大な景品類の提供を規制 (例)優良誤認・有利誤認、おとり広告、打ち消し表示等
不正競争防止法	経済産業省	○不正競争の防止 (例)原産地等誤認惹起行為、著名表示冒用行為、商品形態模倣行為等
JAS法(※2)	農林水産省、 および消費者庁	○農林物資の品質の改善・JAS規格の制定等 ○品質に関する適正な表示等
食品衛生法(※2)	厚生労働省(表示に 関しては消費者庁)	○食品と添加物などの基準・表示・検査などの原則を規定 ○営業許可、営業禁止・停止処分の基準等
健康増進法(※2)	消費者庁	○栄養の改善、国民の健康維持と現代病の予防 ○栄養表示、カロリー表示等

(※1) 景品表示法改正案(1月29日)では、都道府県が再発防止等の措置命令を出せるようにするとなっている

(※2) JAS法他2法の食品表示に関する規定を統合した「食品表示法」が2013年6月に成立し、2年以内に施行予定

(資料)当社作成

### (3) 食品事業者の5つの基本原則

食品関連の偽装は、これまで繰り返し発生しています。中には、業界を代表するトップ企業・老舗企業が偽装に手を染め、経営者の辞任・逮捕、営業の停止、さらには企業の消滅に至ったケースもあります。

2005年から2007年にかけても食の偽装事件が相次いだため(\*9)、2008年には農林水産省が「食品事業者の5つの基本原則」を策定し、各食品事業者団体に対しこの5原則を盛り込んだ「信頼性向上自主行動計画」の策定および団体加盟企業への周知徹底を求めていました。(図表3. ご参照)

今回虚偽表示を公表した企業群も、当然これら一連の事態を十分認識し、法令遵守を基本としていたものと推察され、重大・明確な法令違反の指摘の少なさがそれを物語つていると言えます。

図表3. 食品事業者の5つの基本原則

1	消費者基点の明確化
2	コンプライアンス意識の確立
3	適切な衛生管理・品質管理の基本
4	適切な衛生管理・品質管理のための体制整備
5	情報の収集・伝達・開示等の取組

(資料)農林水産省HPより

しかしながら、消費者が「食のブランド」に求めるものは法令遵守や故意・過失に関わりない「確固たる安心・安全」であるという点を企業側は見誤っていると言えます。

(\*9)賞味期限・消費期限の偽装、異物混入食肉の販売、食べ残しの再提供等

### 3. 「食のブランド」と表示問題

「食のブランド」と表示問題について、消費者サイドから検証してみることにします。

#### (1) 「食の表示」は本来あいまい

消費者が求める「確固たる安心・安全」のため企業が表示をどこまで行えばよいのかは非常に難しい問題です。価格や見栄えなどの良し悪しについては消費者自身が判断できますが、使用されている食材や栄養・カロリーなどに関しては企業から提供される情報(=食の表示)に頼るしかありません。その意味で食品表示は重要です。一方で「食の表示」には、誤解を招きやすい事例が多々見受けられます。

(図表4. ご参照)

たとえば、「アルコールフリー」・「カロリーフリー」の例では、一定量のアルコール・カロリーを含むことは違法にはなりませんが、消費者が「アルコール0.0%」・「カロリー0.0%」を求めている場合には、「虚偽表示」と思われてしまう可能性もあり、ターゲットとする消費者の期待とこだわりにも配慮した表示が必要となります。(例. スポーツの後の清涼感・味覚を求めるが、車を運転するのでアルコール0.0%が必要なケース)

図表4. 食に関する表示で誤解を招きやすい事例

項目	内容
アルコールフリー	アルコール分が1%未満の飲料を含む
カロリーフリー	100g(ないし100ml)あたり5kcal未満
新米	収穫年の12月31日までに袋詰めされたもの
和牛	黒毛和種など特定の4品種で、国内で生まれ育った牛(原則)
国産牛	輸入されてから3か月以上国内で飼育された牛
地鶏	在来種純系等の血液割合が50%以上、飼育期間80日以上、28日令以降は平飼いで1m <sup>2</sup> 当たり10羽以下で飼育した鶏(地元の鳥だから地鶏、ではない)
賞味期限	開封していない状態で、表示されている保存方法に従って保存したときに、美味しく食べられる期限
消費期限	製造日を含めて概ね5日以内に急速な品質の低下が認められる食料品の安全性を確保できる期限
代用魚	高級魚の代用・漁業資源の安定供給のため開発・販売されている魚 2003年JAS法改訂により、本来の名称による表示が義務付け (ex.)ロコガイ(アワビ)、ブラックタイガー(車エビ)、オヒョウ(えんがわ)、カラフトシシャモ・カペリン(シシャモ)、メロ(ムツ)など

(資料)消費者庁や農林水産省の資料などをもとに当社作成

#### (2) ブランドとは

この問題について、ブランドとの関連で考えてみます。

アメリカ・マーケティング協会によると、ブランドとは「個別の売り手の財やサービスを識別させ、競合他社の財やサービスと区別するための名称、言葉、記号、シンボル、デザイン、あるいはそれらを組み合わせたもののこと」とされています。

企業は、ターゲット顧客を定め、顧客ニーズを探り、そのニーズを満たす機能性・品質・属性を盛り込んだ商品を開発します。商品自体が差別化されていることが大前提ですが、その商品が様々な価値(デザイン・ネーミング・ロゴ・シンボルマーク・接客・アフターサービス・その他便益等)を伴って提供され、その「提供価値」が消費者の抱く「期待価値」を充足することにより、ブランドは成立します。すなわち、ブランドとは商品の愛称(ペットネーム)といった次元のものではなく、いったん形成されたブランドは、企業の拘束を離れてひとり歩きをし始めます(\*10) (図表5. ご参照)

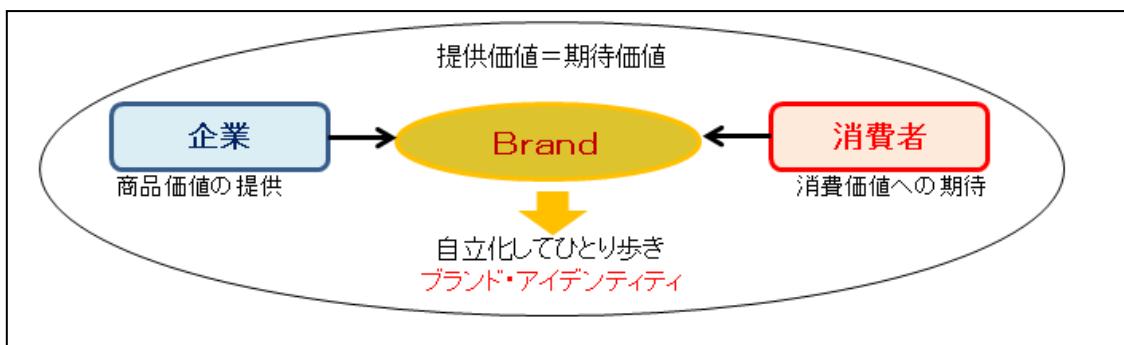
さらに、優れたブランドは消費者のブランド・ロイヤルティ(\*11)を高め、価格プレミアムを実現するなど、競争優位の源泉となる（あたかも人格のような）ブランド・アイデンティティを形成します。この時点におけるブランドは商品以上のものであると言え、企業はその構成要素をよく認識しておく必要があります。（\*12）

(\*10) 平林千春「ブランド・マネジメント戦略」

(\*11) そのブランドに対する忠誠心（例、そのブランドを探してでも買い求める、指名買いをする）

(\*12) デービッド・A・アーカー「ブランド優位の戦略」

図表5. ブランドの形成



(資料) 平林千春「ブランド・マネジメント戦略」をもとに当社作成

### （3）「食のブランド」の構成要素

次に、「食のブランド」の構成要素について考察します。

「食」は、毎日何度も口にするものであり、消費者の最大関心事のひとつといえます。

「食のブランド」における最低限のニーズは、安全においしく食欲を満たすこと（中核要素）ですが、それらに加えくボリューム・食材の種類・食材の鮮度・食材の産地・栄養バランス・カロリー・出来立感・手作り感・盛付け・食器・食卓（お店）の雰囲気・接客態度等（周辺要素）について、消費者はこだわりをもっています。

また、往々にして消費者個々人のその時々の場面が「食」に反映される場合があり、例えばハレの日、憩いの時、異国情緒に触れたい時、郷愁に浸る時、自分へのご褒美等といった場合、消費者は本物としての品質・雰囲気・見栄えなどにこだわる傾向にあると言えます。

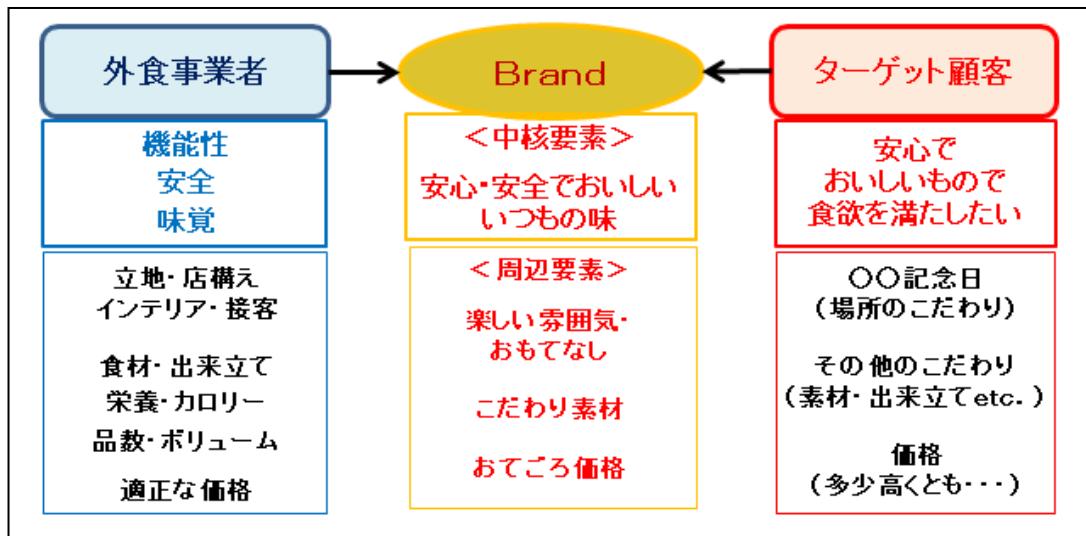
つまり、消費者にとって「食のブランド」とは、価格とのバランスにおいて上記のニーズを満たす商品を容易に選択する手段と位置づけられます。

企業（レストラン、ホテル・百貨店など）が、ターゲットとなる顧客（消費者）を定めて、前述の多岐にわたる「食へのこだわり（=期待価値）」を探り、それに応える商品を開発し、その提供する「価値」が、消費者の期待価値を充足することにより「食のブランド」は形成されます。このように、ブランドとは消費者との「お約束」であると言えます。なお、この場合の中核要素・周辺要素は図表6. のとおりとなります。

### （4）約束違反とブランドの毀損

ブランドとは消費者との「お約束」であって、企業の都合・判断でその一部でも勝手に変更することは、ブランドを傷つけることになります。

図表6. 食のブランド



(資料)当社作成

例えば、図表6. にあるように、「安心・安全でおいしい・いつもの味」は「食のブランド」における中核要素であり、この面での約束違反はブランドの致命的な毀損を招きます。

一方、周辺要素も無視できません。消費者の「食へのこだわり（＝期待価値）」は、「食欲を満たす・渴きを癒やす」といった機能や「味覚・食感」といった中核要素に加え、その食材の「種類・産地・鮮度・栄養」や、その時々の場面に応じた「雰囲気・おもてなし」などの周辺要素が渾然一体となった期待価値を実現してくれるものとしての「ブランド」に集約されています。

こうした周辺要素は、ミドル・クラスやハイ・クラスの消費者をターゲット顧客とするブランドほどその比重が高まっていきます。レストラン・ホテルといった高単価商品を提供する企業のブランドは、これに該当し、「食の表示」は消費者が価値を評価する重要な手段であり、約束違反となると、ブランドの毀損を招きます。また、このことは、故意・過失には関わりないため「誤表示」という言い訳で済まされる問題ではありません。

#### 4. さいごに

ここまで考察してきたように、そもそもブランドは消費者の期待価値を充足して初めて形成されるものです。「食の表示」はブランドの構成要素であり、単に「法的な規制をクリアしているかどうか」の次元で企業側の判断に委ねられるものではないと言えます。もし、コスト等の制約を優先せざるを得ないのであれば、安易に既往ブランドに手を加えるのではなく、（改めてターゲット顧客の定義をしなおし、そのニーズを探ることから始めるといった）別ブランドでの展開も検討すべきだと思われます。

食に関わる企業は、今一度基本に立ち返り、自らのターゲット顧客の定義に照らし、商品（メニュー・サービス）、および形成されたブランドの中核要素・周辺要素を消費者基点に立って見直し、消費者の信頼を裏切らないようにすることに一層の注意を払うべきものと考えられます。

## 【参考文献】

H社（2014年）「H社におけるメニュー表示の適正化に関する第三者委員会『調査報告書』」  
H社（2013年）「メニュー表示と異なった食材を使用していたことに関するお詫びとお知らせ」  
K社（2013年）「食材産地などの不適切な表示に関する調査結果および他施設における食材産地  
などの不適切な表示について」

消費者庁（2013年）「メニュー、料理等の表示に係る景品表示法上の考え方について（案）」  
消費者庁（2013年）「食品表示等問題への取組状況について」  
消費者庁（2013年）「食品表示法の概要」  
消費者庁HP 表示対策「景品表示法」  
農林水産省（2005年）「外食における原産地表示に関するガイドライン」  
農林水産省（2007年）「和牛等特色ある食肉の表示に関するガイドライン」  
農林水産省（2008年）「『食品業界の信頼性向上自主行動計画』策定の手引き～5つの基本原則～」  
日本フードサービス協会（2008年）「外食産業の信頼性向上のための自主行動計画」  
水産庁（2007年）「魚介類の名称のガイドライン」

デービッド・A・アーカー/陶山計介他訳（1997年）『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社  
平林千春（1998年）『ブランド・マネジメント戦略』実務教育出版  
郷原伸郎（2013年）『企業はなぜ危機対応に失敗するのか』毎日新聞社

### 【本レポートに関するお問合せ先】

銀泉リスクソリューションズ株式会社 リスクマネジメント部 牧田 徹  
102-0074 東京都千代田区九段南3-9-14  
Tel : 03-5226-2212 Fax : 03-5226-2884 <http://www.ginsen-risk.com/>

\*本レポートは、企業のリスクマネジメントに役立てていただくことを目的としたものであり、  
事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。

# Risk Solutions Report バックナンバーのご紹介

## ■季刊レポート

- ・ Vol.1 2012 年 Autumn  
『米国における賠償責任の動向－PL(製造物責任)訴訟と雇用慣行賠償責任訴訟－』
- ・ Vol.2 2013 年 Winter  
『アジア諸国のPL(製造物責任)法制整備の動向－各国PL法制の概要と特徴について－』
- ・ Vol.3 2013 年 Spring  
『2012 年度 Monthly Report 総集編 (No.1 - No.8)』
- ・ Vol.4 2013 年 Summer  
『メンタルヘルスに対応した企業のリスクマネジメント－休職制度の見直しとGLTDの導入－』
- ・ Vol.5 2013 年 Autumn  
『2013 年度 Monthly Report 上期総集編 (No.9 - No.14)』
- ・ Vol.6 2014 年 Winter  
『欧州諸国のPL(製造物責任)法制度と製品安全性規制の動向－主要国の制度概要と特徴について－』

## ■月刊レポート

- ・ No.1 (2012.08.16) 「リスクマネジメントとしての企業のパワー・ハラスマント対策」
- ・ No.2 (2012.09.20) 「会社法制の見直しに関する要綱案について」
- ・ No.3 (2012.10.24) 「経営戦略実現のための等級制度のあり方」
- ・ No.4 (2012.11.27) 「南海トラフ巨大地震の想定被害と被害軽減策」
- ・ No.5 (2012.12.17) 「労働災害における使用者賠償責任リスク」
- ・ No.6 (2013.01.22) 「2011 年タイ大洪水のその後－復興と日系企業の動向－」
- ・ No.7 (2013.02.22) 「マイカー通勤におけるリスクと企業責任」
- ・ No.8 (2013.03.18) 「C S R 報告書に見る事業継続の取組み」
- ・ No.9 (2013.04.19) 「従業員のソーシャルメディア利用における企業のリスク」
- ・ No.10 (2013.05.20) 「南海トラフ巨大地震の被害想定と帰宅困難者対策」
- ・ No.11 (2013.06.17) 「高まる洪水リスクと企業がとるべき対策」
- ・ No.12 (2013.07.19) 「海外進出企業に求められる感染症対策」
- ・ No.13 (2013.08.20) 「国際カルテル摘発事例の増加とグローバル企業の対応策」
- ・ No.14 (2013.09.17) 「6 5 歳雇用時代の人事待遇制度の考え方」
- ・ No.15 (2013.10.21) 「イベント開催における主催者のリスクと安全対策」
- ・ No.16 (2013.11.20) 「リスクの本質とリスクファイナンスへの取組」
- ・ No.17 (2013.12.25) 「化学プラントの爆発・火災事故とその法的責任」
- ・ No.18 (2014.01.24) 「中国における日系企業の人材の現地化」
- ・ No.19 (2014.02.20) 「安全性向上のための運輸安全マネジメント制度への取組み」
- ・ No.20 (2014.03.17) 「食品表示問題から考える『食のブランド』について」

◇バックナンバーは、弊社ホームページに掲載しています。 <http://www.ginsen-risk.com>

◇季刊レポートの冊子をご希望の場合は、銀泉リスクソリューションズ株 Risk Solutions Report 編集委員会 事務局までご連絡ください。(在庫が無い場合もございます。予め御了承ください。)

## 銀泉株式会社 概要

■設立 昭和29年5月（1954年）

■資本金 3億7000万円

■代表者 代表取締役社長 橋本 和正

■社員数 700名

■事業内容 □ 保険代理店事業

\* 損害保険代理店事業（取扱保険会社21社）

\* 生命保険代理店事業（取扱保険会社21社）

□ 不動産事業

\* ビルディング事業（首都圏・関西圏を中心に30棟の賃貸ビルを保有）

\* 駐車場事業（“GS Park”を約700ヶ所、20,000台の駐車場を運営）

\* 不動産コンサルティング事業（有効活用コンサルティング）

■事業所 本社 541-0043 大阪市中央区高麗橋4丁目6番12号

TEL 06-6202-2511 FAX 06-6202-6370

東京本社 102-0074 東京都千代田区九段南3丁目9番15号

TEL 03-5226-2203 FAX 03-5226-2905

名古屋支店/京都法人営業部/神戸支店/姫路法人営業部/広島支店/福岡支店

■主要株主 三井住友銀行、三井住友カード、アサヒグループホールディングス、京阪神ビルディング、  
サノヤス・ライド、日建設計、MS&AD インシュアラנסグループ、大和証券グループ本社、  
三井住友信託銀行グループ

■ホームページ <http://www.ginsen-gr.co.jp>

## 銀泉リスクソリューションズ株式会社 概要

■設立 平成9年6月（1997年）

■資本金 1億円（銀泉(株)100%出資）

■代表者 代表取締役社長 藤原 薫

■社員数 40名

■事業内容 \* 保険ブローカー（仲立人）業務

\* 最適保険プログラムの構築支援

\* グローバル最適保険プログラムの構築支援

\* リスクマネジメント・人事労務コンサルティング

■事業所 本社 102-0074 東京都千代田区九段南3丁目9番14号

TEL 03-5226-2212 FAX 03-5226-2609

大阪本社 541-0043 大阪市中央区高麗橋4丁目6番14号

TEL 06-6205-6221 FAX 06-6205-6236

■ホームページ <http://www.ginsen-risk.com>

Risk Solutions Report Vol.7 2014年3月25日発行

銀泉リスクソリューションズ株式会社 Risk Solutions Report 編集委員会 事務局

TEL : 03-5226-2212 (代表) FAX : 03-5226-2609

(禁無断転載)



銀泉株式会社

東京 TEL.03-5226-2203 大阪 TEL.06-6202-2511

URL: <http://www.ginsen-gr.co.jp>



銀泉リスクソリューションズ株式会社

東京 TEL.03-5226-2212 大阪 TEL.06-6205-6221

URL: <http://www.ginsen-risk.com>

©2014 Ginsen Risk Solutions Co., Ltd. All rights reserved.