

現代企業におけるリスク・マネジメントの 基礎的研究

鄭 森 豪

はじめに

- I リスク・マネジメントの基本的特性
- II リスク・マネジメントと企業環境，企業戦略，経営組織
- III 今後のリスク・マネジメント活動の課題と具体的施策

はじめに

現代における企業の経営は籌備から創立し，成長・発展過程に伴って，常に政治，経済，法律，人事，資産，生産及びマーケティング等のリスクが存在し，しかもこれらが複雑に絡み合っている場合も多いものである。企業経営戦略や財務戦略等を巡って大きな変化が生じつつある。それはリスク・マネジメントの重要性が急速に増大していることである。その原因としては，各種の分野における自由化や国際化の著しい進展，高度情報化やコンピュータリゼーションの急速な進行，これらに伴っての新しい市場や商品の目まぐるしい登場や発展等を背景として，経済的諸要因等についての変動性の高まり，経済社会現象の変化のスピードアップが顕著になっていることが挙げられる。

従って問題となるリスクには，経営戦略関連リスク，財務リスク，国際化関連リスク，情報関連リスクなど視点によって各種のものがあ

らを細分すれば信用リスク、為替リスク、金利リスク、流動性リスク、カントリーリスク、情報システムリスク非常に多くのリスクに分類することが可能である。そして、これらのリスクの本質をいかに把握し、それをどのように予知し、予防し、これにいかに対処するかが、今日、企業の経営者は言うに及ばず、多くの業務担当者・職業的専門家等の緊要な課題となっているのである。また、リスク・マネジメントのもう一つの側面は、リスク・マネジメントと言う学問が、より実践的であると言うことである。いかにリスク・マネジメントを理論的に議論しても、現実の危険処理が出来なければ、実社会では役立たない。この意味ではリスク・マネジメント論は他の学問分野と比較して、より実践的であると思われる。

そこで、本稿では、このような現代の重要課題となっているリスク・マネジメントについて、分かりやすい形で、広く体系的・専門的な知識の提供を行うことを目的とする。リスクとその管理、これからを巡る企業環境、企業戦略、経営組織の諸問題が含まれており、リスクの本質、背景、対応する戦略の基本等を中心に検討していくことにする。

I リスク・マネジメントの基本的特性

1. リスクの見方⁽¹⁾

今日のように、社会が高度に発達してそれぞれの社会・経済事象が相互に複雑に絡み合っている時代の「リスク＝危険」は、想像以上に多岐に亘っている。危険という言葉は色々の意味に用いられる。日常生活では勿論のこと、「リスク＝危険」と最も関わり合いの深い、保険とかりリスク・マネジメントの分野においてさえ、その状況や前後の関係で異なった意味を持つ。更に、Risk の定義に関しても、それぞれの文献によって異なる。次の6つ

の危険の定義を列挙している⁽²⁾。

- ① リスクは損失の機会である (the chance of loss)。
- ② リスクは損失の可能性である (the possibility of loss)。
- ③ リスクは不確実性である (uncertainty)。
- ④ リスクは期待された結果と現実の分散である (the dispersion of actual from expected results)。
- ⑤ リスクは期待したものと異なった結果が生じる確率である (the probability of any outcome different from the one expected)。
- ⑥ リスクは損失の可能性が存在するための条件である (a condition in which a possibility of loss exists)。

以上、リスクの定義について見て来たが、これを日本語で危険と言った場合には、言葉の概念はかなり広くなる。その概念を一文で説明することは至難のわざである。

普遍的な言い方をすれば、リスクとは「一定の社会・経済的な価値を失う可能性、または、一定の社会・経済的価値の獲得が出来ない可能性を意味している。それは、測定が不可能な不確実性とは区別されるべきもの」である。各種の辞典によれば、リスクは Risk であり、危険、恐れを意味している。また、被保険物即ち事故や損害の発生の可能性も指している。人によっては、リスクを①損失の可能性、②損失の発生機会、③潜在的な損失、④不測の事態、⑤損失を引き起こす要因等、多様は定義をしている。リスクがこのような理解をされているため、現代企業が直面するあらゆる経営活動にリスクが発生すると言って過言ではない。経営活動に関わるリスク(経営リスク)の例を挙げれば、①信用リスク、②カントリーリスク、③為替リスク、④金利リスク、⑤流動性リスク、⑥海外進出リスク、⑦コンピュータ・リスク、⑧マーケティング・リスクと様々である。

これらの経営リスクの発生は、そのリスクの発生母体である経営活動の一定の目標水準に対して「マイナス」の影響を与える可能性を示している。一旦、その発生したリスクが現実すると、経営目標の水準を下回ることになり、利益の機会を逸するか損失の発生を招くことになる。このようなリスクを制御することが、リスク・マネジメント(危険管理)である。このリスク・マネジメントは、自然災害のようなリスクの実現によって損害のみを発生させる純粹リスク管理も含むものである。また、上述の経営リスクは、損失と利益の両方を発生させる可能性のある投機的リスクである。

2. リスク・マネジメントの定義と目的⁽³⁾

資本主義社会における企業の経営目的は、最小の費用で最大の利潤を上げることとされて来た。ところが、資本主義経済が成熟期に入った現在においては、企業が生産性の極大化や利潤の増大にのみ、その経営目的を設定していたのでは、企業は社会のなかで生き残れない可能性が大きい。なぜならば、経営者の予期しない偶発的な損失が、企業内外に発生し、そのために企業が倒産に追い込まれると言う事例が、枚挙に暇のない程、多数を数えるからである。故に、生産管理、販売管理、人事管理、財務管理、などと言う従来の収益志向の経営学に損失防止のためのリスク・マネジメントを加えなければ、安全な企業経営が維持出来ないことも万人の認めるところとなった。

かくして、リスク・マネジメントは企業が経営目的を達成するためには、不可欠なものとなり、企業危険を管理するための科学的手段として位置づけられることになったのである。

ところで危険には色々な種類がある。危険の分類に関しては3.で詳しく述べるが、リスクを管理する上で大切なのは、その危険の意味するところ

が、“損害のみを生じる危険 (loss only risk)” なのか、“損害また利益を生ぜしめる危険 (loss or gain risk)” なのか、によってリスク・マネジメントの目的や範囲が大きく異なる。前者は純粹危険 (Pure Risk⁽⁴⁾) と呼ばれ、後者は投機的危険 (Speculative Risk⁽⁵⁾) と呼ばれる。

さて、リスク・マネジメントの目的を考える場合に、上記の二つのリスクを両極として、その対象とするリスクをどの範囲に設定するのかによってリスク・マネジメントと言う学問の展開が大きく異なる。まず、この点に関し、文献上、代表的な見解について見てみよう。

リスク・マネジメントが最初に体系化されたのはロバート・メーア (Robert I. Mehr) とボップ・ヘッジズ (Bob A. Hedges) の共同研究においてであった。このなかで、両教授はリスク・マネジメントをマネジメントの一機能として位置づけ、リスク・マネジメントは「企業の保険管理よりは大きく、全般管理 (allmanagement) より小さいもの」と言う立場を取った⁽⁶⁾。両教授は「リスク・マネジメントと言う言葉の定義が確立されてから、まだ、そんなに長く使用されたわけではないが、我々はリスク・マネジメントの機能を企業の保険管理より広く、全体管理よりは狭い範囲に限定すると言う立場を取る。」「かくして、我々はリスク・マネジメントを保険管理を有効ならしめるために最適な組織と基本方針と種々の手段を用いて、色々な危険を管理することと定義する」「ここで、見逃してはならない大切なことは“種々の手段”と言う言葉が複数名詞になっていることである。インシュアブル・リスクを管理する方法として、保険が唯一の手段ではなく、また、保険がいつも最善の方法であるとは限らないということである⁽⁷⁾。」と述べている。

ウィリアム (Williams) とハインズ (Heins) は「リスク・マネジメントの目的は、企業や家計の目標ないし目的と一致して純粹危険の悪影響を最

小限のコストで最小化することである⁽⁸⁾。」としている。

グリーン (Greene) とサーベイン (Sarbein) は「将来、リスク・マネジャーはその活動を純粹危険の分析とそれへの対処に限定せず、投機的危険の多数の側面に拡大していくことが可能である。品質管理、市場管理、景気予測、掛け繋ぎや投資のような諸活動が、企業における一人の管理者によって管理される危険管理部門の範囲に入れることは可能である⁽⁹⁾。」と述べている。

亀井利明氏は「リスク・マネジメントは企業の倒産を防止し、企業経営の合理的運営を図るためになされる企業危険の科学的管理である⁽¹⁰⁾。」と定義している。

そこで、現代における企業経営の全般管理のなかで、リスク・マネジメントが管理する範囲を投機的危険にまで広げて考える場合には、保険はリスク・マネジメントの一部をカバーするに止まり、更に、リスク・マネジメントが企業倒産を防止するための管理全般に及ぶと考える場合には、保険管理はリスク・マネジメントのほんの一部分を取り扱う管理手法に過ぎないということになる。

ここで、リスク・マネジメントの対象を純粹危険に限らず、投機的危険にまで広げて論じたく思うが、即ち、リスク・マネジメントを「個人、企業及び官公庁などの組織体が当面する純粹危険及び、経済的に価値評価の出来る投機的危険を処理するための科学的管理手段である」と定義する。

3. 危険の分類

危険は人類の歴史と共に共存して来たが、文明の進化と共に、新たな危険が加わり、その数は計り知れない。これらの危険をいかに分類するかは、その基準の設定方法により実に多岐に亘る。危険の分類は現代企業におけ

るリスク・マネジメントの基本的課題であり、過去に色々な分類方法が試みられた。次に、それらの文献の中から、主だったものを紹介して置こう⁽¹¹⁾。

壹、危険の元から、次のように分類出来る。

(1) 1901年にウイレット (Alan H.Willett) は、リスクを静態的危険 (Static Risk) と動態的危険 (Dynamic Risk) とに分類した⁽¹²⁾。

①静態的危険 (Static Risk) は、「天変地異または人間の錯誤と犯罪による損害に関係」する。自らは求めているのに損害が発生する可能性がある危険である。例えば、地震や火災で建物やその他に損害を生じたり、経営者が死亡したりと言った危険がこれに該当する。

一方、②動態的危険 (Dynamic Risk) は、「変化特に人間の欲求の変化や機械類及び組織の進歩に関連」する。市場や雇用、資本、生産など関係のある危険である。例えば、設備投資などがこれに該当する。設備投資は、将来、一定の利益を上げることを見込んで投資するわけであるが、必ずしも見込み通りにいくわけではなく、見込み違いで利益が上げられないばかりか損をすることもある。このように損得両面の可能性を持った危険である。

(2) 1930年にモーブレイ (Albert H.Mowbray) は、精算及び統計的技術でリスクを純粋危険 (Pure Risk) と投機的危険 (Speculative Risk) とに分類することを提唱した⁽¹³⁾。今日、実務上でリスク研究及びリスク戦略策定にとって最もいい方法である。

①純粋危険 (Pure Risk) はそれが現実化場合に、損失のみが発生すると言う危険である。例えば、地震、火災、洪水、落雷など自然災害に基づく危険が多い。投機的要素が入っていないので、これが純粋と言っているが、リスクは静態危険とほぼ同じである。保険化しやすい危険であるから、付

保可能危険である場合が多いので、「保険可能危険」インシュアブル・リスク (Insurable Risk)⁽¹⁴⁾と呼ばれることもある。ここで「可保危険」と示して置く。

一方、②投機的危険 (Speculative Risk) は損失を被るか、利得を生ずるかが分からないリスクで、危険が予想されるにも拘らず、一定の予想利益のために費用を掛けるタイプのリスクである。例えば研究開発投資、特に基礎研究への投資などはこれに該当する。何故なら基礎研究の成功率は著しく低いからである。投機危険と動態危険とは、ほぼ同じタイプのリスクを含んでいることが多い。

貳、危険の潜在損失から、次のように分類出来る。

- (1) 財産危険 (Property Risks)：家庭或いは企業の所有、使用或いは保管的財産は予期出来ない、抵抗出来ない或いは人為的の過ちによる損失である。
- (2) 人身危険 (Personnel Risks)：企業の重要人員、所有権者の死亡或いは仕事能力の喪失による危険であり、或いは家庭中の成員の生、老、病、死などによる損失を起こる危険である。
- (3) 責任危険 (Liability Risks)：他人の財産損失或いは身体傷害による法律上の賠償責任の危険である。例えば、酔っ払い運転で人や他人の財物の損害である。この責任危険は「法律責任」危険 (Legal Liability Risk) と呼ぶこともある。
- (4) 純所得危険 (Net Income Risks)：企業は財産、人身及び責任損失による経営失調或いは中断で所得減少の損失危険である。

参、危険発生 of 損失対象から、次のように分類出来る。

- (1) 企業危険 (Business Risks)：企業の経営活動による企業財産、人身、責任及び利益損失のリスクである。表1が示すように、企業危険と損

表1 企業危険と損失可能の関係表

危険	危険の標的	事故	損失可能
財産	建築物, 設備	欠損或いは滅失	資産, 収入, 他の費用
	商業機密	窃盗	収入
	在庫	欠損或いは滅失	資産, 収入
人身	従業員	怪我或いは疾病	収入, 服務, 他の費用
	従業員	死亡	収入, 服務, 他の費用
	従業員	年寄	収入, 服務, 他の費用
責任	運営	製造責任	資産, 収入, 他の費用
	運営	汚染責任	資産, 他の費用
	財産	一般責任	資産, 他の費用
純利	財産	欠損或いは滅失	資産, 収入, 他の費用
	人身	病気或いは死亡	収入, 服務, 他の費用
	責任	刑事或いは民事	資産, 収入, 他の費用

表2 家庭(個人)危険と損失可能関係表

危険	危険の標的	事故	損失可能
財産	住宅	欠損或いは滅失	財産と他の費用
	車	欠損或いは滅失	財産と他の費用
	他の財産	欠損或いは滅失	財産と他の費用
人身	主要な収入者	怪我或いは疾病	収入, 服務, 他の費用
	配偶者(職あり)	怪我或いは疾病	収入, 服務, 他の費用
	配偶者(職なし)	怪我或いは疾病	服務, 他の費用
	子供	怪我或いは疾病	他の費用
	主要な収入者	死亡	収入, 服務, 他の費用
	配偶者(職あり)	死亡	収入, 服務, 他の費用
	配偶者(職なし)	死亡	服務, 他の費用
	子供	死亡	他の費用
責任	相関活動	責任	財産, 他の費用
	相関財産	責任	財産, 他の費用

失可能の相互関係が説明出来る。

- (2) 家庭(個人)危険(Family & Individual Risks): 家庭(個人)の活動による家庭(個人)財産, 人身, 責任損失のリスクである。表2

が示すように、家庭（個人）と損失可能の相互関係が明らかになる。

- (3) 社会危険(Social Risks)：社会・経済構造の変遷，生産技術の革新等による様々な動態危険が統発である。例えば，経済制度の失調による就職，所得，物価等の変動の危険であり，生産技術或いは設計上のミスによる製品不良或いは工業傷害等事故の危険，公共福利及び社会安定に密接な関係がある。このような社会リスクは通常，社会団体或いは政府の力で処理出来るが，処理技術上で一定の制限があり，莫大な経済損失が発生しやすいし，その影響もかなり大きくなる。

肆，管理の立場から，次のように分類出来る。

- (1) 可管理危険 (Manageable Risks)：人の知恵，知識，科学技術で管理出来るリスクである。例えば，火災，窃盗，投資などである。
- (2) 不可管理危険 (Unmanageable Risks)：いままで人の知恵，知識，科学技術で管理出来ないリスクである。例えば，自然災害，地震などである。

伍，商業保険の立場から，次のように分類出来る。

- (1) 可保危険 (Insurable Risks)

商業保険の方式で管理出来る危険，可保危険は次の三つに分類出来る。

①財産危険 (Property Risks) 財産における危険は，次のような事故で引き起こす損失：

1. 財産上の直接損失。2. 財産上の直接性損失或いは他の直接性損失で間接損失の危険を引き起こす。3. 財産上の直接性損失或いは他の直接性損失で純利損失の危険を引き起こす

②人身危険 (Personnel Risks) 人の命或いは身体は，次のような事故で引き起こす損失：

1. 早年死亡。2. 仕事能力の損失 (怪我或いは疾病)。3. 老年。4. 失業。

③責任危険 (Liability Risks) 次のような状態で、法律責任或いは契約責任で、第三者の身体或いは財物の損失、法律に従った賠償責任で引き起こす損失：

1. 車或いは他の運輸工具の使用。2. 建築物の使用。3. 雇用関係。4. 製造産品。5. 業務上の過失行為、錯誤或いは疎漏 (Negligent Acts, Errors and Omissions)

(2)不可保危険 (Uninsurable Risks) 商業保険に適せず、不可保危険は次の三つに分類出来る。

①マーケティング危険 (Marketing Risks) 次のような状態で、引き起こす損失：1. 季節性或いは循環性の価格波動。2. 消費者志向の変化。3. 流行の変化。4. 新製品の競争。

②政治危険 (Political Risks) 次のような状態で、引き起こす損失：1. 戦争、革命或いは内乱。2. 自由貿易の制限。3. 外国税制の変動。4. 為替相場の変動と管制。

③生産危険 (Production Risks) 次のような状態で、引き起こす損失：1. 機械設備は、有効に使用出来ない。2. 技術問題は、解決出来ない。3. 原料資源は、足りない。4. 罷業、怠慢及び労働力の供給不足。

陸、危険の発生は単独或いは集団に影響するかどうかから、次のように分類出来る。

カルプ (C. A. Kuip) とホール (John W. Hall) は、リスクを単独危険 (Particular Risk) と基本危険 (Fundamental Risk) とを区別している⁽¹⁵⁾。

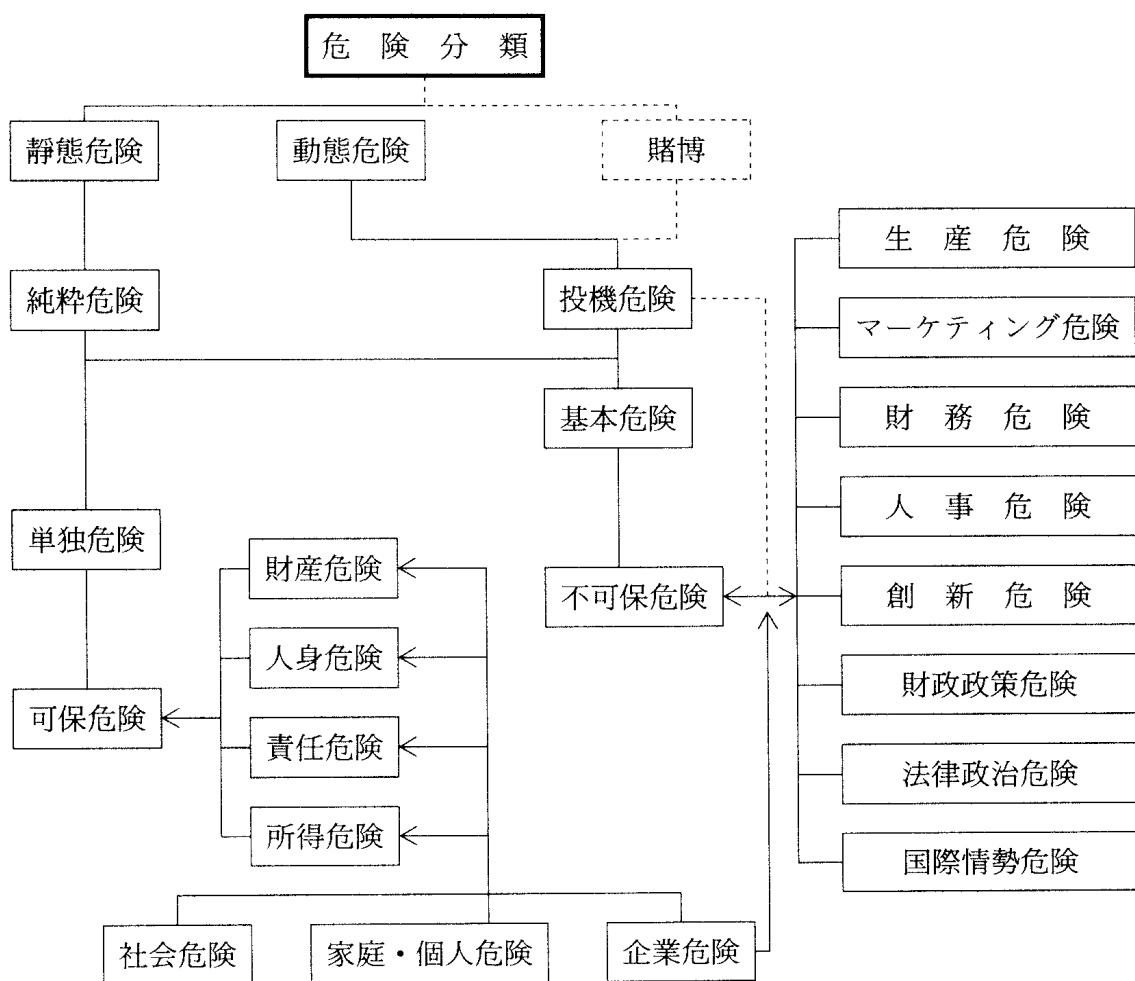
①単独危険 (Particular Risk) はその原因と結果が個人的なものであり、比較的簡単に制御出来るリスクを言う。例えば、火災、盗難、疾病、傷害、自動車事故などが挙げられる。

一方、②基本危険 (Fundamental Risk) は集団リスクであり、その原因

と結果が非個人的であり，個人では防止出来ないリスクである。例えば，経済景気変化，失業，インフレ，戦争，洪水，などが挙げられる。

単独危険は常に純粹危険であるのに対し，基本危険は純粹危険及び投機的危険を含む。

図1 危険の分類



以上，述べたような危険種類は，図1に示すように経済の基礎として，危険分類に相応しい，他の危険分類にも相関性を持っている。

図1から，現代企業経営の過程の中で遭遇可能な危険は，企業静態（純粹）危険：1.財産損失危険。2.従業員の怪我或いは死亡損失危険。3.所有者或いは重役変動損失危険。4.法律責任或いは契約行為損失危険。5.従

業員の犯罪損失危険。6.間接損失危険。と企業動態(投機)危険:1.生産危険。2.マーケティング危険。3.財務危険。4.人事危険。5.創新危険。6.財務政策危険。7.法律政治危険。8.国際情勢危険。である。

II リスク・マネジメントと企業環境, 企業戦略, 経営組織

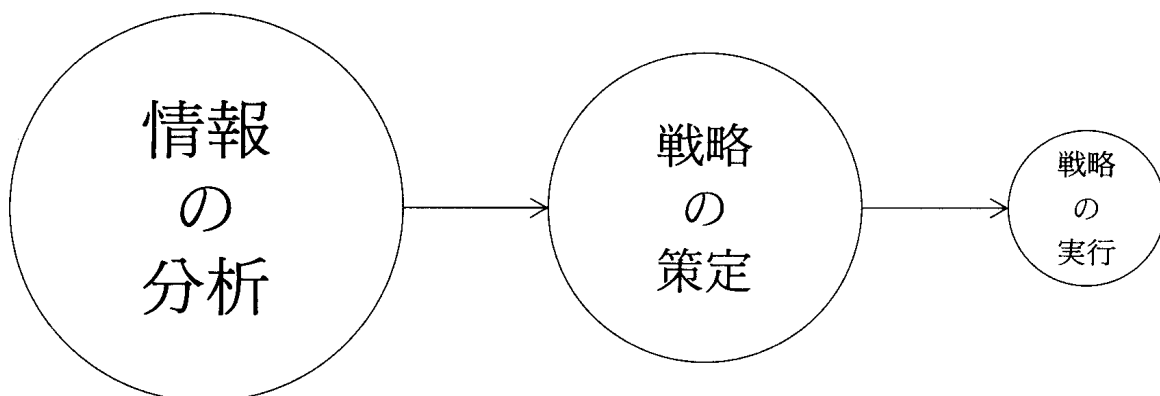
1. リスク・マネジメントと企業環境⁽¹⁶⁾

現代における企業経営のリスク・マネジメントは, その経営戦略自体を変える時が来ている。消費者のニーズが恒久的でなく, ファッション化して来ているいま, 変動する経済環境を取り入れた新しい経営のアプローチが必要となっている。

現代企業経営には, 成長路線と言うルールが敷かれており, いかにか企業をそのルールに乗せるかが各企業の成長戦略の重要課題となる。消費者のニーズを掴み(または, 新しいニーズを創造し), そのマーケットに合わせた商品或いは製品開発を行ない, 販売戦略を実行すればよかった。そのための長期経営計画であった。

図2のように, 伝統的な戦略的アプローチでは, 顧客のニーズを掴んだ

図2 伝統的な戦略的アプローチ



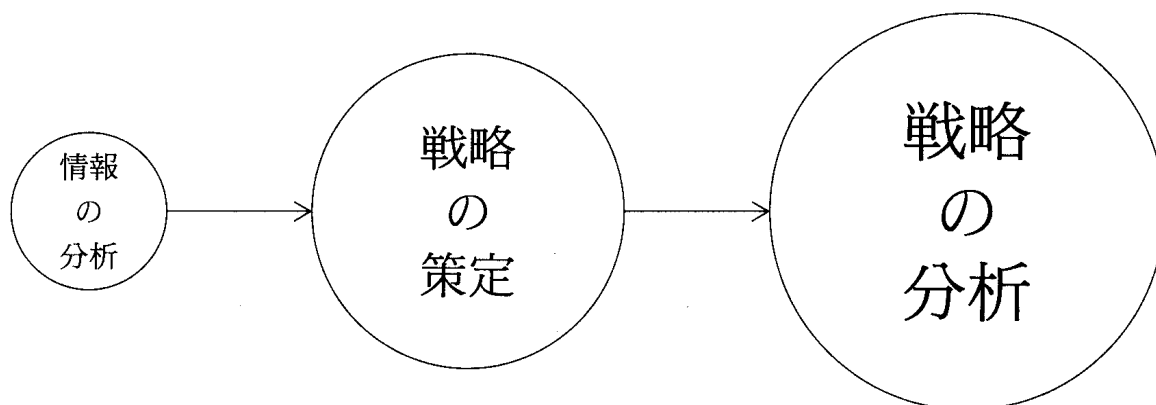
り、最適な販売流通経路を決めたりすることが経営の最重要課題であった(情報の分析)。そしてその分析の結果が定められた目標に合わせた戦略を長期経営計画に反映させることが、企業を成長路線に乗せることであり、トップ・マネジメントの職務であった(戦略の策定)。戦略策定のプロセスが正しければ結果も正しいと言う長期的成功戦略を従来、各企業が導入していたため、競争市場における最前線での活動には、相対的にあまり注意を払わなかったと言える(戦略の実行)。

そこで、変動の時代に入ると、企業経営に影響する新しい外部環境の中で最も大きな要因の一つは、経済環境の変動である。バブル期崩壊後、世界経済・日本経済は、円高・金利安・土地の高騰・株の暴落等々の不安要素から、企業経営の常識の時代を遙かに超えた変動に見舞われている。好むと好まざるとに拘らず、現代企業は生き残るために、変動時代に合わせた経営を行なわざるを得ず、経済構造の変化に応じた新しい企業構築を再構築しなくてはならない。

ここに、従来と異なった企業経営を包括するリスク・マネジメントが脚光を浴びる必然性がある。それも経営戦略と関わっているため、戦略的なリスク・マネジメントでなければならない。各企業とも、経営戦略の原則(①差別化②効率③タイミングとスピード④資源の集中⑤強い点を強調⑥環境と市場機会の利用⑦目標と手段の適合⑧動機づけ、やる気)は同じとは言え、その強調点は著しく変化して来ている。即ち経営戦略の原則中の③④⑥に焦点を合わせ、変動する環境と市場機会を利用すべく、適切な時期に迅速に経営資源を集中する戦略である。

変動時代の新しい戦略的アプローチは図3のようにである。変化する顧客ニーズに合わせ、情報の分析と戦略の策定は、従来より柔軟にしスピードアップして、戦略の実行に重点を置くことによりリスクを軽減する。

図3 変動時代の新しい戦略的アプローチ



要するに、現代企業経営の四要素全てがリスクに関連している。即ち、人・物・金・情報関連リスクをいかに制御出来るかが、企業環境における今日のリスク・マネジメントである。

2. リスク・マネジメントと企業戦略⁽¹⁷⁾

現代企業における経営戦略は、自己保有の経営資源を最大限に活用し、経営目的を達成する方策を策定することである。経営戦略は、本質的に未来志向であり、環境変化を予測しながら競争優位を確保し、或いは組織の存続を意図するものである。現代企業は動的な環境と相互作用を繰り返すオープン・システムであるとされている。企業の存続・発展は、環境適応を通じて実現される。

環境適応の方法は次の二つに帰結すると言う。

- ① 経営目的の定式化と変更：企業環境状況に適合するよう経営目的の内容を設定し或いは変更することによって、環境に適応する。
- ② 企業環境状況の変更：企業環境へ積極的に働き掛け、その状況を自己の目的達成に有利なように変更することによって経営目的を達成する。

いずれの環境適応の方法を選択するとしても、経営システムとしての経営組織体も環境適応に最も合目的に変革されなければならない。

経営システムにおいては、革新、効率化、生産が行われる。経営戦略の策定は常に経営システムそれ自体の変革をテーマとしている。経営システムは、財務、人事、購買、製造、販売の職能に分割される。現代における企業の経営戦略は、この全ての職能領域を最も効率的に稼働させる組織構造の動的な変革過程と言えよう。具体的には、経営戦略は、以下の領域を対象としている。

① 組織構造の変革 現代では、情報処理技術の巧拙が企業の命運を左右すると言われている。経営者組織、管理者遂行、生産遂行組織をいかに有効に設計するかが経営戦略の最も主要なテーマである。

② 財務戦略 資本調達源の決定、資本構成の決定、資金運用方法等の決定である。

③ マーケティング戦略 商品と製品の投入市場の決定、価格、物流、製品開発、立地、販売促進、広告方法等の決定である。

④ 生産戦略 生産方法、生産設備の決定である。

⑤ 調達戦略 資源の調達方法、供給源等の選定である。

⑥ 人事戦略 採用、配置、教育、昇進等人事システムの決定である。

⑦ 多角化戦略 新規事業領域への進出を意図した合併・買収等である。

企業経営戦略の目的が環境適応にあるため、環境変化を予測することも不可欠であるが、本質的に未来志向である以上、常にリスクが付き纏う。企業経営戦略のリスクは、環境変化の予測の失敗、経営資源の確保と配分の失敗、事業分野の選択ミス、競争方法の選択ミス等によって実現する。

① 環境予測関連リスク：環境変化を予測する技術的能力の欠如、或いは技術的能力はあっても、経済的・組織的要因によって予測が困難である

ことに起因して生ずる政治・経済・技術・社会・文化的環境の予測の失敗によって、選択した事業領域、投入した経営資源は環境適応の合目的でなくなり所期の成果を達成し得ない。

② 事業分野選定リスク：環境予測そのものが正しかったとしても、企業行動を取るべき事業分野の選定を間違えると所期の経営成果は実現されない。即ち環境適応に必要な製品と市場選択及びこれを実現する経営資源の配合を間違えてしまうリスクである。

③ 競争戦略関連リスク：選択された事業領域で、競争企業といかに競争するか、その方法を誤ることから生ずるリスクである。

④ 経営資源関連リスク：選定された事業領域・競争戦略のもとで経営資源を効率的に利用出来ないことによって所期の成果を達成出来ないリスクである。

経営戦略におけるリスクは、多くは投機的リスクである。即ち利益要因が含まれているのである。経営戦略が対象とする市場領域は、主として実物市場であり、市場の調整速度は極めて遅い。このため、リスクと利益の間には正の相関関係が成立する。そうすれば、リスクを除去することによって利益が獲得される。経営戦略においても、リスク・マネジメントを導入する必要がある。

企業経営戦略におけるリスク・マネジメントは、リスク処理手段のうちでも除去を中心として展開される。経営戦略を実行に移すためには戦略計画が樹立されなければならない。戦略計画では、目標達成、手段達成、作業日程等が規定される。リスク・マネジメントは、この戦略計画に組み込まれなければならない。所期の経営目的が達成されないリスクを予知し、予防し、対処する方策を予め樹立し、戦略計画の一部に取り込むことが不可欠である。

3. リスク・マネジメントと経営組織⁽¹⁸⁾

現代における企業経営には、リスクが常に付き纏う。経営者は経営理念に従って予め設定した経営目的を遂行するために各種の経営行動を執るが、この経営行動は、経営者が未来にこう現わさなければならないと言う未来状況の計画から開始される。しかし、計画の遂行過程においては、経営者に想定不可能或いは想定出来でも制御不能な要因によって当初計画された通りの成果を達成することが出来ない場合が多い。

予想と結果が相違するリスクは、人間行動のあるところ必ず存在する。経営組織体を経営システムと捉え、経営システムを投入・産出システムであると理解すると、経営システムの内容は経済的効用の生産である。この生産過程の循環的反復的行動が経営行動である。経営行動に伴って生じるリスクは、投入・産出システムの全過程において生じることになる。経営システムの過程的構造を代表的見解に従って理解すると、次のようになる。

- ①財務 必要な資本・資金を調達し、生産ために運用する。
- ②人事 必要な労働者と労働市場から雇用し、生産のために配置する。
- ③購買 必要な設備、機械、原材料、部品その他の生産資材を、関連市場などを通じて購買する。
- ④製造 原材料を変形・変質させ部品を集積するなどして製品を作り出す。
- ⑤販売 製品を顧客への売り渡しである。

経営システムを階層的に見れば、経営的生産過程で見た生産と言う機能の他に、革新と言う経営機能と効率化と言う管理機能がある。経営戦略は革新を遂行する経営機能であって、この経営機能の遂行過程にもリスクは生ずる。また、管理機能の遂行過程でもリスクは生ずる。

リスク・マネジメントは、その各機能の遂行過程の前に、リスクを予知

し、予防し更にリスクが顕在化し損失を被った場合、これに対処し現状への復旧を行なう一連のプロセスである。

現代企業は、成長と倒産と言う二つの背反する側面を常に持ち合わせている。リスク・マネジメントは、究極的には倒産防止を目的とすると言っても良い。しかし、企業倒産は様々なりスクの集合的顕在化によって生ずるから、このリスクを体系的に管理出来れば倒産は回避出来る。リスク・マネジメントの目的は、経営行動の採択に当たって、経営目的の遂行に阻害要因となる各種の経営リスクを効率的に除去し、或いは除去不能な場合には、回避或いは保有、転嫁することによって、最も合理的且つ経済的は経営行動を採ることである。

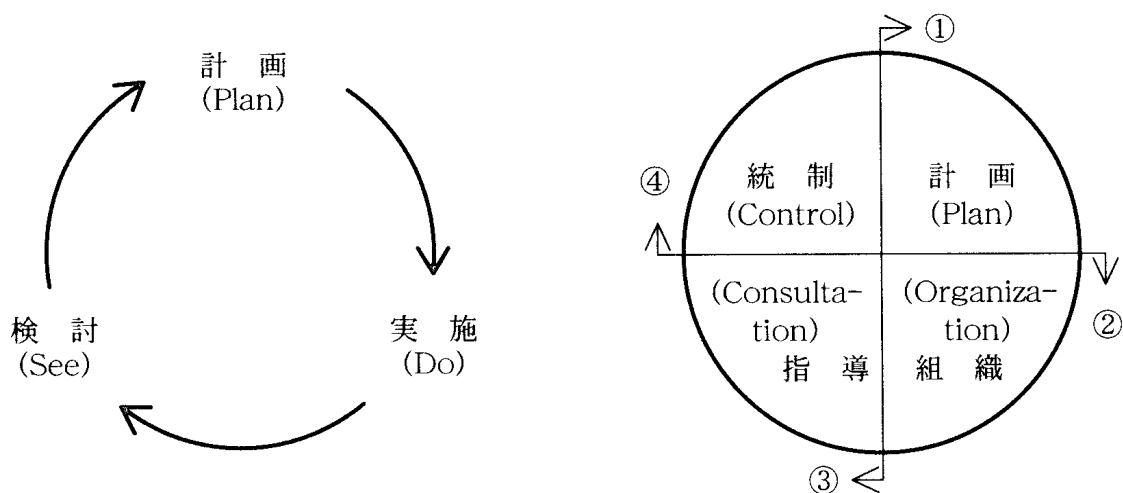
従って、現代企業におけるリスク・マネジメントは、総合的経営管理の一環として、企業全体で取り組む課題である。リスク・マネジメントは、経営管理の一環として推進されなければならないことは既に指摘した。リスク・マネジメントを集権化するか分権化するかは、企業が集権化組織か分権化組織かによって決定される。リスク・マネジメントを分権化すれば、リスクの予知・予防・対処に関する意思決定の正確性、迅速性が確保される。他方、リスク・マネジメントを集権化すれば、保険料の低減化等利点がある。大規模化した企業では、組織の地理的拡大、製品系列の多様化によってある程度の分権化は不可避である。また、企業の海外進出ブームで、企業が多国籍化してくると分権化が行われるのも止むを得ない。しかし、この分権化と集権化を二者択一的に考えるのは得策でない。基本方針、リスク処理手段の選定等は集権的に行ない、具体的なリスクの防止に関しては分権化組織で担当すると言うように、適宜組み合わせをすべきである。経営組織におけるリスク・マネジメント担当部門の組織体制は、リスク・マネジメントの目的と範囲に左右されるが、もともとこの部門は間接部門

であり、出来るだけ少人数で最大の成果を達成出来るような経営努力が必要とされよう。これは、リスク・マネジメントを軽視するのでなく、既述のようにリスク・マネジメントは組織全体で取り組むべきテーマであるからである。

III リスク・マネジメントの手順と今後の課題

(1) マネジメント・サイクルとリスク・マネジメント・サイクル⁽¹⁹⁾

図4 マネジメント・サイクル (Management Cycle)



出所：鄭森豪『国際マーケティングの一研究』修士論文，非公刊，1994年，46頁参照。

現代における企業経営は、図4のように示され、マネジメント・サイクルとして、一般に応用されている。即ち、①計画②組織③指導④統制の四つの管理過程に分けられ、或いは、計画→実施→検討と簡略化し、サイクルとして機能させる。

例えば、ある企業で新製品の生産を行なおうとする場合、まず製造計画を立て(計画：Plan)、その製造をするための責任者とスタッフを決め、組織を作る(組織：Organization)。そして、実際に生産工程に入ると(実施：

Do), 責任者はこれを指導し(指導: Consultation), 産出された製品の数量や品質をチェックし(検討: See), 出来具合の結果を調整し, 統制したりする(統制: Control)。同様に, リスク・マネジメントを行なう場合にも, このマネジメント・サイクルを利用し, 危険管理職能を遂行するという方法が用いられるのが一般である。

リスク・マネジメント職能を遂行するものは, 計画を立て, 組織し, 担当者を置き, 責任を負う業務を指揮・検討し, 統制しなければならない。

リスク・マネジメントの意思決定過程は次の諸段階を含んでいる。

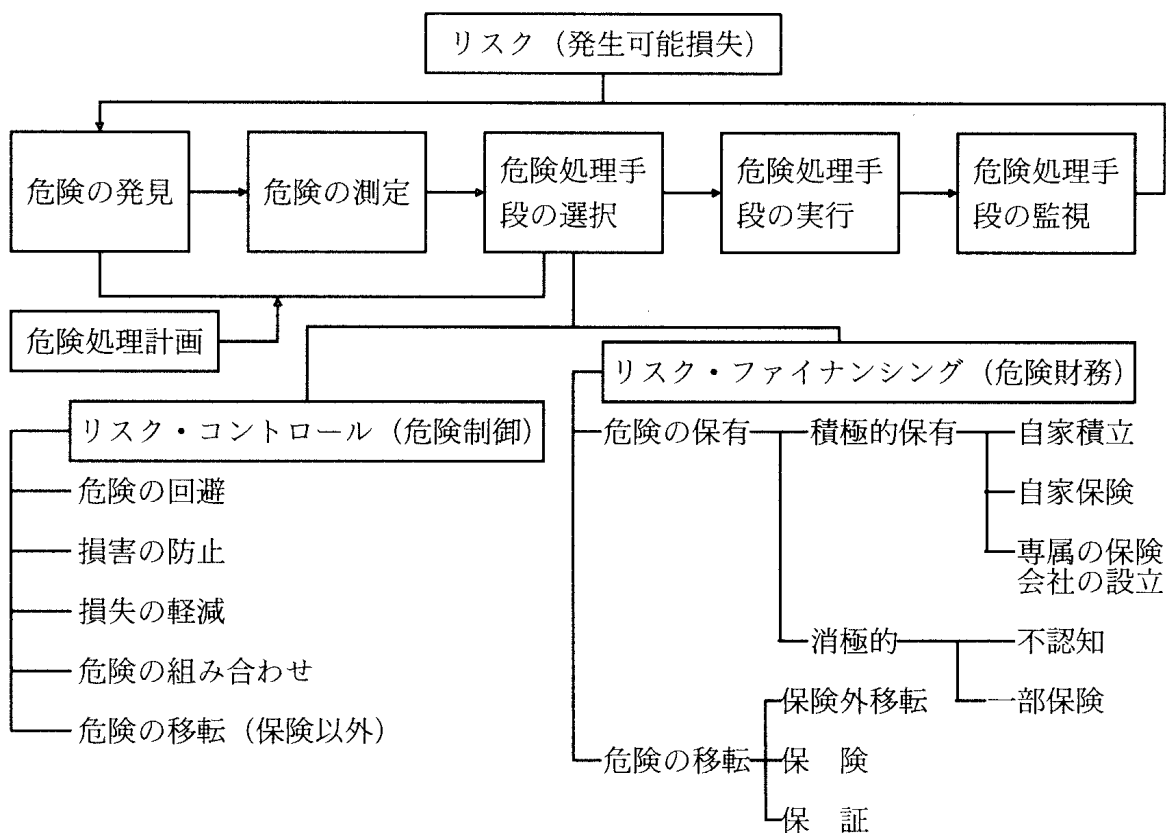
- ① 該当企業の危険の発見・確認。
- ② 潜在的損害の分析及び測定。
- ③ 危険処理のための選択可能な手段の開発。
- ④ 危険処理のための最適手段の選択若しくは諸手段の組み合わせ。
- ⑤ 選択された手段の実行。
- ⑥ 全てのリスク・マネジメント業務を統制し, 調整するための諸結果の監視。

リスク・マネジメント・サイクルにおいては, マネジメント・サイクルにおける「計画」に相当するものが, ①危険の発見, ②危険の測定, ③危険処理手段の選択の3つの過程からなる。そして, 次に, ④選択された危険処理手段が実施され, 最後に, ⑤危険処理手段の実行についての監視が行われる。これをリスク・マネジメント・サイクルとして図示すると, 図5の通りである。

(2) リスク・マネジメントの手順⁽²⁰⁾

危険管理職能を遂行するに当たっては, その管理手順として, リスク・マネジメント・サイクルの手順を実地に応用することによって, 企業や家

図5 リスク・マネジメント・サイクル (Risk Management Cycle)



計の複雑な危険を科学的に管理することが可能となる。

以下、リスク・マネジメント・サイクルの5つのプロセスについて概説する。

① 危険の発見・確認

現代における企業経営には、安全を脅かす多数の純粹危険が存在するが、リスク・マネジャーの役割は、まずこれらの企業危険を発見し、確認することである。危険の発見や確認は、リスク・マネジャーが行なう職能の中でも、最も大切な機能である。と言うのは、もし、この段階で、ある危険の存在を見落とすと、リスク・マネジャーが、これらの危険を処理する機会を全く失ったことになるからである。しかも、企業経営者には、企業にまつわる全ての危険を管理する責任がある。

リスク・マネジャーは企業が当面する純粹危険の影響を予測し、これらを最も安い費用で取り除くことをその職責とする。つまり、リスク・マネジャーは損害の発生可能な不確実性を確実性に置き換える。企業経営において、不確実性よりも確実性が選ばれる。確実性は、企業の計画を正確に実現することを可能にするからである。

また、リスク・マネジメントは、企業経営者に対し、心理的に良い影響を与える。と言うのは、純粹危険が現実化されたからと言って、経営者が驚くことのないように配慮がなされているからである。経営者は、純粹危険が取り除かれると、日常のノーマル・リスクに対して、確信を持って、よりの確な判断を下すことが出来るようになる。

② 危険の測定

発見されたそれぞれのリスクが、現実化する可能性の確率をどのくらいの大きさであろうか。そして、損害が実現に発生した場合の深刻さ、つまり、金銭に評価した場合の損失の額は、いかほどになるであろうか。また、それはどの程度、予測出来るものだろうかと言うことである。このように、リスク・マネジメントの第二ステップは、危険発生に関する頻度と損失の強度を測定すると共に損害発生をいかに予測するかと言うことである。

③ 危険処理手段

リスクが確認され、測定されたならば、リスク・マネジャーはこの問題を解決するために利用し得る最善の手段と方法の組み合わせを選択する。これらの手段には基本的には、図5に示されるように、危険制御と危険財務の2つに分けて考える。

④ 危険処理手段の実施

危険処理手段が選択されると、リスク・マネジャーはそれを実行しなければならない。例えば、保険購入を決定した場合には適切な担保内容、適

正な保険料率, 適当な保険会社などを選定することが次のプロセスとなる。

⑤ 危険処理手段の監視

上述の意思決定と実行に結果について、「これらの決定が賢明なものであったかどうか、或いは、条件が変わった場合に、他の処理方法を適用すべきかどうかについて」監視が行われることが大切である。

(3) リスク・マネジメントの今後の課題

変動する時代の経営者にとって、リスク・マネジメントは経営戦略の拠り所となり得るであろうか、リスク制御の経営戦略の成否は、リスクをいかに利益に変換するかに掛かっている。この大前題が、経営者の姿勢である。変動の時代において、経営者は今までの成功の秘訣を述べる経営戦略論の導入に、何等かの修正をせざるを得ないであろう。

時代によって、経営戦略を変更すべきであることを経営者自身が認識すべきである。激変する企業環境に対応出来る体制、即ち、いかなる事態にも即座に適応出来る柔軟な企業体質を確立しなければならない。別な見方をすれば、数え切れない経営リスクをどのように制御・管理していくかに尽きる。

過去の成功のケースから、成功の共通項を見つけ出すことは難しい。なぜなら、企業は、

1. 設立の時期も違い、
2. 企業文化が異なり、
3. 従って社是も企業それぞれである。
4. 更に、経営環境も変化しており、
5. 異なった場所、地域、国で、
6. 異なったビジネス機会を得て、

7. 異なった人・物・金・情報の経営資源を利用して、
8. 異なったリーダーシップの下に、
9. 異なった能力・タイプの間人が、
10. 異なった技術・製品・サービスを売り物に、
11. 異なったニーズを持った顧客を相手に、
12. ビジネスを行なう。

全く新しいアイデアで成功するケースもある。

しかし、失敗（リスクの実現の集積）の共通項を見つけ出すことは、さほど難しくない。そこで、失敗しないために重要な経営リスクを洗い出し、それらを制御管理するリスク・マネジメントを実行すれば良い。

むすび

現代における企業経営は絶えず社会変化やそれを取り巻く環境の激変に晒され、これをいかに克服、また適応しつつ企業の体力を強化していくかが問われる。従って、今後はリスク・マネジメント・コンセプトが急速に普及し、それが常識化される時代が来ると思われる。特に、この傾向は、企業活動の国際化と相俟って、更に著しい進展が予想される。海外に進出する企業は、工場や事業所に設置に伴い、当然、現地の危険事情に合わせたリスク対策を取る必要に迫られ、それが習慣化すると、本社の経営姿勢自体がリスク・マネジメント・コンセプトを持つようになるからである。勿論、企業におけるリスク・マネジャーの役割は、その企業がどの程度の人材を擁しているかに大きく依存する。現在、社内に配属されている人材、特に、人事、厚生、保険、法務、などの各部の人材を再評価する必要がある。リスク・マネジャーのコミュニケーション能力は非常に重要であり、

関係する管理者を貢献者として受け入れる能力も必要である。実務段階においては、指名されたリスク・マネジャーの人間性と信頼性は恐らく最も大切であろう。

最終的には、現代企業の経営理念や長期戦略、リスク・マネジメント計画の実践、既存分野を含めた事業の構成バランス、新規事業の成長性収益性等も考え合わせ、トップの意思決定がなされなければならない。

注

- (1) (財)日本証券経済研究所編『リスクマネジメント・ハンドブック』第一法規出版(株), 1988年, 1~2頁。
- (2) Emmett J. Vaughan, *Fundamentals of Risk and Insurance, 5/ed.*, John Wiley & Sons, 1989, P.13.
- (3) 南方哲也著『リスクマネジメントの基礎理論』長崎県立大学学術研究会, 1993年, 3~8頁。
- (4) Jack P. Friedman, Ph.D., CAP, *Dictionary of Business Terms, 2/ed.*, BARRON'S, 1994, P.491.
William G. Nickels, James M. McHugh, Susan M. McHugh, *UNDERSTANDING BUSINESS, 4/ed.*, IRWIN, 1996, P.685.
- (5) Jack P. Friedman, Ph.D., CAP, *op.cit.*, P.571.
William G. Nickels, James M. McHugh, Susan M. McHugh, *op.cit.*, P.685.
- (6) Robert I. Mehr, Bob A. Hedges, *Risk Management in the Business Enterprise*, Richard D. Irwin, Inc, Homewood, Illinois. 1963.
- (7) Robert I. Mehr, Bob A. Hedges, *op.cit.*, VII~VIII, P.1~22.
- (8) Williams, Jr. & Heins, *Risk Management and Insurance, 3/ed.*, McGraw-Hill, 1976, P.16.
井上勲訳『リスクマネジメント』(上)海文堂, 1978年, 22頁。
- (9) Greene, M.R., Sarbein, O.N., *Risk Management: Text and Cases*, Reston, Virginia: Reston Publishing Company, Inc., 1978, P.6.
- (10) 亀井利明著『危険管理論』中央経済社, 1984年, 10頁。
- (11) 過去の文献に関する危険の分類については、朴恩会氏の論文に詳しく述べられている。「危険の形態と分類に関する一研究」『危険と管理』第17号, 1989年, 72~88

- 頁。鄭燦堂著『風險管理—理論與實務—』五南圖書出版公司，1995年，5～18頁。
- (12) Alan H. Willett, *The Economic Theory of Risk and Insurance*, New York: Columbia University Press, 1901; Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1951, P.14～23.
- (13) A. H. Mowbray, R. H. Blanchard, C. A. Williams, Jr., *Insurance*, 6/*ed.*, McGraw-Hill, 1969, P.6～8.
- (14) Jack P. Friedman, Ph.D., CAP, *op.cit.*, P.301.
- (15) C. A. Kuip, John W. Hall, *Casualty Insurance*, 4/*ed.*, New York The Ronald Press Company, 1958, P.3～7.
- (16) 財日本証券經濟研究所編『前掲書』，30～44頁。
- (17) 同上書，45～72頁。
- (18) 同上書，73～77頁。
- (19) 南方哲也著『前掲書』，30～31頁。
- (20) 同上書，32～34頁。