

# リスクマネジメント研究の変遷と展望

上 田 和 勇

## 目 次

1. はじめに
2. リスクマネジメントの定義とルーツ
3. リスクマネジメントの形態とその変遷
4. 現代企業経営におけるリスクマネジメントの考え方
5. おわりにーリスクマネジメントの展望

## 1. はじめに

日本リスクマネジメント学会は1978年に設立され、2000年の今年22年目を迎える。リスクマネジメント〔以下、RMとする〕への関心、研究は主に企業経営に関わるものとして、約50年以上前にスタートしたといえよう。本稿では、第一に企業経営におけるRMの視点から、RMのルーツ、主に1950年以降のRM形態の変遷、現代企業におけるRMの捉え方を検討する。第二にRMの展望では、今後のRMの在り方を企業レベル、国家レベル、家庭レベルに分けて述べてみたい。但し、紙幅の都合上、約50年～60年間のRMの捉え方、考え方の変遷をややコンパクトに叙述している。

また本稿は、下記の二つの筆者の報告および原稿を参照にしているとともに、さらに最近のこの面における筆者の考え方を述べている。

・日本経済学会連合「The Union of National Economic Associations in Japan」の機関紙「Information Bulletin of the Union of National Eco-

onomic Associations in Japan”に掲載した英文原稿 (p.74~p.77, 1998)。

・日本学術会議50周年記念経営学研究連絡委員会シンポジウムにおける報告「リスクマネジメントの変遷と展望」(1999年11月)。

## 2. RMの定義とルーツ<sup>1)</sup>

RMとは危険や危機を合理的に処理して、その損害を最小限に抑え、もって個人や組織の存続を図るための対策、政策、理論、科学を意味している。<sup>2)</sup>リスクに直面する主体は、個人、家計、企業、国家などであり、それぞれ家庭のRM、企業のRM、官公庁のRMなどに、RMの形態を分けることが出来る。

RMの目的は、リスクがもたらす損失を最小限に抑えることである。したがって、RMのニーズは個人や家庭におけるよりも、より莫大で頻繁に損失をもたらす可能性の高いビジネス・リスク分野から生じ発展してきた。最近、我が国ではとみに危機管理 (Crisis Management) という言葉を聞くようになったが、そのルーツは1960年代のキューバ危機に見られるような国家的危機に対処するための政策、戦略にある。危険管理と危機管理は対象とするリスクの大きさ、持続性、影響力などの面およびそのルーツの面で違いはあるが、双方とも危険克服の科学や政策であり、大きく異なるものではない。<sup>3)</sup>

RMとりわけビジネスRMのルーツの一つは、1930年代の大不況下のアメリカにおいて企業防衛のための費用管理の一つとして登場したもので、最初は保険可能な危険に限定した保険管理を中心とする保険管理型RMで

---

1) 本稿2および3の「RMの定義とルーツ」、「RMの形態とその変遷」については、おもに本稿最後の参考文献を参照している。

2) 亀井利明『危機管理とリスクマネジメント』(同文館、平成9年) p.3参照

3) 亀井、同上書、p.7。亀井同書では、危機管理はリスク管理の一部を構成するものとして捉えられている。

あった。

RMをその実施主体から見ると前述したように、家計のRM、企業のRM、そして国家や公営事業のリスクを対象とする官公庁のRMの三つの形態に分けることが出来る。しかしどのようなリスクをマネジメントの対象とするかという基準からRMをみれば、RMは（1）保険管理型RM（2）危機管理型RM（3）経営管理型RM（4）経営戦略型RMに分かれ、これらを大きく二分すれば（1）と（2）の災害管理型RM、（3）と（4）の経営政策型RMとなる。

### 3. RMの形態とその変遷

前述のようにRMはその形態を（1）災害管理型と（2）経営政策型RMに二分でき、前者の災害管理型RMは主に純粹リスク（損失のみを発生させるリスク）を管理の対象とし、危険管理手段の中核として保険の有効活用を考え、その前段階として防災や事故防止を考えるものである。そういう意味ではこのRM形態は通常、保険管理型RMと呼ばれる。

後者の経営政策型RMは、リスクの対象を単に純粹リスクのみならず、投機的リスク（損失と利得の双方を発生させるリスク）をも含めて企業危険一般を対象とし、危険処理手段としては保険のみを重点的に考えず、あらゆる合理的手段や戦略を科学的にミックスして利用するものである。

RM形態の変遷を一言でいえば、そのウエイトは保険管理型RMから経営政策型あるいは経営戦略型RMに移行してきているといえる。もちろん保険管理による危険管理は必須であるが、現代では保険管理型RMをも含んだ経営戦略型RMの必要性が極めて高くなっているあるいは高くならざるを得ない状況である。

RMがなぜ保険管理型から出発し、現代ではなぜ経営戦略型RMが重視されるようになったのかという点につき付言しておく、下記の背景が考えられる。

RMがなぜ必要とされ、またなぜ保険管理型から出発したのかという点では、1920年代の米国の深刻な経済不況にその背景がある。大恐慌発生前までは、一般に危険に注意を払われることはなく、危険に対する唯一の対応策は保険であった。しかし厳しい経済情勢の中、各企業はコストの全面的見直しを迫られたが、当時企業内で相当の額に達していた保険コストがまず注目されたわけである。

1930年にはAMA(アメリカ経営者協会)が企業内における保険管理をテーマとする会議を開催している。その目的はいうまでもなく最小の保険コストで企業リスクの発生による損失をいかに最小化するかということであった。AMAの協力を得て、企業保険の購買者である企業家達は1935年にはRisk Research Instituteを組織し、企業のリスク管理に用いられる保険の合理的・経済的利用を企業に提唱し、企業内におけるリスクマネジャーや保険マネジャーの育成に努力している。

企業の危険管理が保険管理型から経営戦略型へそのウエイトを移行していく背景は、企業を取り巻く環境およびその中から生まれるリスクに求めることが出来る。すなわち現実に企業の内外に発生するリスクが企業のリスク管理の在り方に影響を与えたわけである。

米国でその背景をみると、1950年代から60年代にかけ、企業活動の拡大化と海外進出に伴い、企業災害の多発化と巨額化がみられ、これまでのRMも単純な保険可能な純粹危険を対象とする保険管理からロス・コントロール、ロス・ファイナンスをも合わせたリスク管理へと変化していった。企業の内外で発生するリスクが純粹リスクのみならず、投機的リスクをも同時に発生させる状況が生じ始めたのである。純粹危険一つをとってみても、その予想損害額があまりに大きいこと、発生地域が国内に限らないことなどの状況は、保険の引き受け制限、保険金額の制限、支払い困難な保険料の設定などを招き、企業危険の保険による対処の限界を示し始めた。

1970年代以降の国際化の進展による海外での競争の進展、80年代の企業

の社会的責任の増大による賠償責任事故の多発化（例：製造物賠償責任事故）などは、企業の投機的危険に対する警戒を一段と強くさせるとともに例えば製造物賠償責任を付保対象とする PL 保険の保険会社による引き受け拒否を招き、保険管理型による企業危険管理の限界をますます明確にしていったのである。

#### 4. 現代企業経営における RM の考え方

現代の企業家達にとって、企業を取り巻く危険には純粋危険と投機的危険があるということは、言葉の詳細な理解はともかくとしてほぼ常識であろう。しかし双方のリスクへの対応方法およびその対応をより効果的なものにするための理論的体系となると実務レベルで十分とはいえない。関西大学亀井教授はこれまでの研究において、次のように経営戦略型 RM の重要性を指摘しておられる（但し筆者一部修正）。

経営戦略型 RM の目的は企業倒産の防止と経営戦略リスクの処理を目的とする企業防衛のマネジメントであり、対象危険を企業危険全般とする。企業危険は全般管理危険と（全般危険）と部門管理危険（生産危険，販売危険，財務危険，労務危険など）に分類でき、経営戦略型 RM ではこれら全般危険および部門危険につき、おのおのに対する助言，調整，監査すなわちコンサルタント機能の遂行を担う。このタイプの RM は企業危険全般を対象とするので，とりわけ投機的危険や経営戦略上のまたマーケティング戦略上のリスクの取り扱いが重要な意味を持つ。たとえば新商品の開発，海外への進出，新事業分野への進出などといった投機的危険への扱いに大いに関わることとなる（亀井利明『危機管理とリスクマネジメント』，同文館，p.19～p.20，平成9年）。

紙幅の都合上，ここでは販売危険の現代的な RM につき，その概要を付言しておこう。販売危険とは商品・サービスの流通，販売に付随して売りに発生する純粋および投機的リスクをいい，例えば商品の売上動向に関

する不確実性、価格変動リスク、ラベル、警告文の不備による製造物責任そして信用リスクなどがある。売上動向の不確実性に関するリスクについては、その源泉として各マーケティング要因上の問題、競争力の低下、企業イメージの低下などがあり、それに対するRM策としては市場細分化、商品改良、チャンネル管理、価格反応調査などが考えられる。ラベル・警告文の不備による製造物賠償責任については、保険以外によるRM策として、表現内容、ラベル表示のチェック、使用状況を踏まえた試用テストなどが、保険による対処としては製造物賠償責任保険への加入などが考えられる。

要するに経営戦略型RMが従来の保険RM型と異なる点は、第1に対象とするリスクが純粹リスクのみならず投機的リスクへも拡大したこと、第2に保険手段以外による経営リスクへの対応が重要となったこと、第3に企業内の事業部制採用の増加により各部門リスクを総合的にモニターし、企業戦略上のトータル・ロスを防止しようとするようになったことなどである。

## 5. おわりに—RMの展望

今後のRMの展望につき、次のようなフレームワークでこれを検討してみたい。つまりリスクに直面する主体を大きく(1)家庭(2)企業(3)国家の三つに大きく分け、そのおのおのにつき展開されるべきRMの基本的考え方を述べてみよう(表1参照)。

### (1) 家庭レベル

個々の家庭が程度の差こそあれ、純粹リスクと投機的リスクにさらされていることはいうまでもない。特に今後、金融サービス市場のより一層の自由化により、家庭が投機的リスクにさらされる機会が増加する。したがって、家庭レベルにおいてもロス・コントロールを含む保険制度の有効活用を通じてのリスク管理と投機的リスクに対する管理が重要となろう。その前提として、消費者全般に対する純粹リスク

表1 リスクマネジメントの変遷〔概要〕

	1930年代	1950～60年代	1970～80年代	1990年代	2000年代
主な環境とリスク関連事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大恐慌,</li> <li>・純粹リスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業活動の拡大化,</li> <li>・海外進出</li> <li>・損失の巨額化,</li> <li>・投機的リスクの認識</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外での競争の進展</li> <li>・企業の社会的責任重視</li> <li>・賠償事故の発生</li> <li>・投機的リスクの増大</li> <li>・保険引受け制限</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・規制緩和</li> <li>・海外での競争の一般化</li> <li>・企業の社会的責任増大</li> <li>・賠償事故の増大</li> <li>・投機的リスク(特に金融リスク)の多発化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・規制緩和</li> <li>・海外での競争の一般化</li> <li>・企業の社会的責任増大</li> <li>・賠償事故の増大</li> <li>・投機的リスク(特に金融リスク)の多発化</li> <li>・家庭内暴力, いじめ, 離婚の増大</li> </ul>
企業レベルのRM	<ul style="list-style-type: none"> <li>・保険管理型RM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・保険管理型RMの問題出始める</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ロスコントロール重視</li> <li>・保険管理型RMの限界増大</li> <li>・経営戦略型RMの重要性増大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ロスコントロール, 保険管理型RM, 経営戦略型RMおよび危機管理型RMのトータルの管理重要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ロスコントロール, 保険管理型RM, 経営戦略型RMおよび危機管理型RMのトータルの管理重要</li> <li>・従業員, 経営者の心の癒しに関わるRM</li> </ul>
国家レベルのRM		<ul style="list-style-type: none"> <li>・キューバ危機に見られる危機管理の萌芽</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・巨額な災害リスクおよび特に金融リスクを踏まえた危機管理の重要性増大</li> <li>・ロスコントロール</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>巨額な災害リスクおよび特に金融リスクを踏まえた危機管理の重要性増大</li> <li>・ロスコントロール</li> <li>・RMに関する国際標準作り</li> </ul>

家庭レベルの RM			・ロスコントロール, 保険管理型RM, 投機的リスクを踏まえたRMの重要性増大	・ロスコントロール, 保険管理型RM, 投機的リスクを踏まえたRMの重要性増大 ・心の癒しの重要性増大
--------------	--	--	---	--

および投機的リスク双方に対するリスク教育が今後重要となる。特に前者のリスク中、多くの損失を生じさせているリスクについては（交通事故、地震、火災他）、義務教育の段階で例えば「安全教育」という形でのより科学的なリスク教育を施し、早期にリスク認知をさせることが重要である。この分野での学校教育が果たす役割は大きいものが求められる。

このレベルで最近、軽視できないそして今後その影響力が大きくなる可能性のあるリスクとして、いじめ、家庭内暴力、離婚等を原因とする家庭内危機の問題がある。従来 of リスク管理の範疇で言えば、この種のリスクはファミリー・リスクマネジメント（FRM）に含まれるが、対象となるリスクが従来 of それとは異なる。つまり、従来 of FRMはおもに家庭が直面するリスクを、純粹リスクを中心にそれに投機的リスクを付加する形で行われてきたが、家庭内危機 of それ は家庭構成員の心に関わる問題であり、今後、より総合的なアプローチによる対処が必要である。日本リスクマネジメント学会においても、2000年に家庭危機に関する分科会が出来ている。

## （2）企業レベル

企業がさらされるリスクはその損失の面で個人が蒙る損失の比ではなく、リスクが市場および経済に与える影響面も大きい。リスク管理面では今後、ロス・コントロール、保険管理型RM、経営戦略型RMおよび危機管理型RMのすべての面に配慮したRMが求められる。特



に巨額なリスクをもたらす投機的リスクおよび大災害に至る可能性のある巨大リスクについては、他国との情報、経験、ノウハウ等の交換を通したRMに関する国際標準作りが極めて重要なリスク軽減策の基盤となろう。

### (3) 国家レベル

企業レベルでの市場リスクが一国のみならず、他国および世界の市場リスク発生に結びつくいわゆるシステムリスクおよび大災害に至る可能性のある巨大リスクについては、前述したように他国との情報交換を通したRMに関する国際標準作りが極めて重要なリスク軽減策の基盤である。こうして得られた情報は、企業レベルおよび広く一般消費者に分かり易い形で還元されなければ意味がない。この面では国レベルで、そのための対応が図られる必要がある。そういう意味で今後、システムリスクに発展する市場リスク、国、企業、家庭に大きな損害を与える巨大リスクなどに対するRMにおいては、家庭、企業、国家の各レベル間で、リスクに関する常に更新された情報が互いに双方向に行き交う、国によるリスク関連情報の双方向システム作りが重要な基本施策になろう。

#### (主要参考文献)

1. 亀井利明『危機管理とリスクマネジメント』(同文館、平成9年)
2. 亀井利明『リスクマネジメント理論』(中央経済社、平成4年)
3. 亀井利明『危機管理とコンサルティング』(日本リスク・プロフェッショナル協会、平成11年)
4. 日本リスクマネジメント学会「リスクマネジメントの将来像」、『危険と管理』第22号、平成6年
5. 日本リスクマネジメント学会「経営管理とリスクマネジメント」、『危険と管理』第18号、平成2年
6. 日本リスクマネジメント学会「リスクマネジメントの変遷と展望」、『危険と管理』第20号、平成4年

(日本リスクマネジメント学会の生みの親であり又育ての親であられます。関西大学の亀井利明先生が、この度めでたく古希をお迎えになりました。RM学会は設立後22年ですが、その重要性は家庭、企業、国においてます

ます高くなっています。今後とも我々、後輩へのご指導を切にお願いし、このつたない研究ノートを先生に捧げたいと存じます。)