

【書評】

亀井利明著『危険管理論—企業危険
とリスクマネジメントの理論—』

姉崎 義史

1

標記の著者による、1980年の『リスクマネジメントの理論と実務』（ダイヤモンド社）と、1982年の『マリン・リスク マネジメントと保険制度』（千倉書房）に続き、今春、その理論構築の斬新さと独創性により、新界に衝撃と多大の貢献を与えると思われる標記の労作が中央経済社より刊行された。本書は、わが国のリスクマネジメントの研究が、単なるアメリカ文献の翻訳型リスクマネジメント論や、危険概念論や、リスクマネジメント必要論あるいは概略論や、保険管理型リスクマネジメント論に止まってはならないとかねてから批判されている著者が、企業の倒産危険回避を目的とし、純粹危険のみならず投機的危険をも含めた全危険を管理対象とした経営管理型リスクマネジメント理論の体系化を目指した意欲的創意の結実とみなされる。

最近、わが国においても、リスクマネジメント、あるいは危険管理という言葉がよく聞かれ、実務家、経営評論家、保険学者等による相当数の概説書、実用書が刊行され、1978年に設立されたリスクマネジメント学会により、リスクマネジメントに対する学問的探究の場が与えられ、その学会誌『危険と管理』を中心として、試行錯誤的かつ学際的な多様な発表がなされている。一見、成熟期に突入したかにみえるかような現況に対して、しかし著

者は、「現代階では危険管理は保険関係者が利用者志向に立った保険およびその類似技術の一方的な必要性の強調にとどまっている。換言すれば、危険管理は好まれない保険論の救世的役割を負わされた代替物的存在で、保険関係者によって繰り返し、新しいマネジメントの一つとして取り扱われるべきものとして、いわば押売りの態度で主張されているにすぎない。経営学関係者や多くの経営実務家はそのように受け取っている。したがって、アメリカでも日本でも経営学関係の文献で危険管理にふれた文献はほとんどない。」（第4章第1節）と危機を抱き、危険管理が経営学上、あるいは経営実務上、一つの独立した管理分野として認知されるべく、その理論の体系化の在り方を模索する。

著者も指摘されているように、わが国におけるリスクマネジメント論は、主としてアメリカ理論の翻訳的紹介、導入にもとづいた、概念論、必要論、概略論の域を出ない展開をみせてきた。学会設立後の状況も、学際的に多面的な観点からリスクマネジメントに対するアプローチがみられるが、アメリカ理論の影響はいまだ消し難く、ともすれば保険管理論的な理論構築に偏りがちである。しかし、リスクマネジメントもマネジメントの一領域としての地位を確立するには、経営管理論的アプローチによる理論の体系化が志向されねばならないし、そうでなければ、それに対する興味が保険学関係者の範囲に止まり、経営学関係者の認知はえられないことになる。まして、リスクマネジメントの対象危険を純粋危険に限定するような伝統的なアメリカ理論では、リスクマネジメントは企業の一面的なリスクの管理に終始してしまうし、また、わが国の経営風土、経営環境を考慮に入れないリスクマネジメント論では、わが国の経営実務家の共鳴をえられないことになる。

このような現況認識のもとで、著者は、保険管理的リスクマネジメント論からの脱皮と理論体系への日本的独自性の加味を意識した理論展開を試みる（そのため、本書のまえがきで、「なお、本書ではリスクマネジメントという用語にかえて危険管理としたのは、その理論展開に日本的独自性を主張するためと、リスクマネジメントという用語の常識性を回避するためである。」

と記している)。すなわち、まず、アメリカ理論とドイツ理論を詳細に評価検討したうえで、危険管理（本書では企業危険管理を対象とする）の目的を、企業の倒産防止あるいは企業経営の保全ないし維持にあると設定し、そのための企業危険の科学的管理が危険管理であるとする。次に、倒産防止を目的とするからには、危険管理の対象危険は純粹危険に限定されるものではなく、投機的危険をも含めた全企業危険であるべきは当然の帰結であり、著者はこれを明確にする。そして、それに対応するには、保険管理型危険管理では不十分であることが明白となり、経営管理型危険管理の確立のための理論構築を、著者は、まず伝統的な経営管理論の手法を採用して体系化し、さらに、意思決定論や経営戦略論にみられる近代管理論の成果を組み込んだ独創的な危険管理論を展開している。

未成熟な斯界の現状に新風を吹き入れると考えられる創意あふれるこの労作について、以下、その重点的内容を概観し、その特長を指摘し若干の私見を加えたい。

2

本書は次の8章から構成される。

- 第1章 危険管理の意義
- 第2章 リスクの理論
- 第3章 リスクの形態と分類
- 第4章 危険管理の理論と構造
- 第5章 危険処理手段の形態
- 第6章 危険管理の展開
- 第7章 企業責任と危険管理
- 第8章 危険管理と意思決定

以下、各章の中核的な内容を略述する。

第1章は、危険管理の目的と意義の解明のため、ドイツの危険政策論、アメリカおよびフランスの危険管理論についての史的展開に触れた後、本書の

研究対象を企業危険を対象とする企業危険管理に設定し、著者は、その危険管理の目的を、企業の倒産防止あるいは企業経営の保全ないし維持にあるとし、その意義を、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とする。そのため、経営管理志向を重視すると同時に、危険管理の対象危険は純粹危険のみならず投機的危険をも含めるべきであるとし、対象危険を純粹危険に限定し、経営管理志向を欠如している斯界のアメリカの諸学者の伝統的理論を批判している。

第2章は、危険管理論や保険論で用いられる多義的なリスク概念を欧米の諸学説を中心に整理したうえで、「リスクという用語はその用い方によって多様な意味を有している。これを一義的に、厳密に定義しようとする試みは概ね失敗しており、くださった定義によって保険理論やリスクマネジメント理論の展開に十分機能していない。」と指摘し、「われわれは、先に引用したMowbrayの言葉を反省し、リスクについての必要以上の定義に向けた概念遊戯を慎むべきではなからうか。」と、明確な目的意識を持たない概念論議に警告を与えている。

第3章は、まず、危険管理の対象とする危険の性格および形態を明確に把握するため、種々の分類基準にもとづいた危険の分類を、アメリカの場合には、Haynes, Willet, Mehr & Hedges, Mowbray, Blanchard, Williams, Bickelhaupt, Greene, Mainard & Weidler, Dorfman, Vaughan & Elliott, 等の諸学説、ドイツの場合には、Bussmann, Schär, Hoffmann, Nicklish, Mellerowicz, Lehmann, Lisowsky, Fisher, 等の諸学説にもとづき詳細に検討したうえで、企業危険の原因をやはり欧米の諸学説にもとづき分析し、最後に企業倒産との関連で危険の形態を論じている。とりわけ、この最後の部分は、企業の倒産防止を危険管理の目的として設定する著者の見解と相関するところであり、経営外部および内部の種々の環境ハザードと経営管理にともなうリスク（全般危険、生産危険、販売危険、財務危険、労務危険）との関係、企業倒産に関連するハザードとベリルとの関係の解明は、著者独自の危険管理論の体系化のための基礎となるところであると

考えられる。

第4章は、まず、危険管理の対象危険として通説となっているアメリカの諸学者の純粹危険説について解説し、本説を採る以上危険管理が保険管理を超ええない限界に直面することを批判し、著者は、その対象危険を投機的危険をも含めた企業の全危険とする立場を明確にするとともに、その立場が危険管理をイコール企業経営ないし経営管理そのものにしてしまうものではないことを根拠を示して説得している。次に、この全企業危険説を採る場合、危険管理の位置づけを第一義的には全般管理とすべきであるとし、さらに、経営組織上、危険管理部門をライン部門としてではなく、スタッフ部門として位置づけるべきとする。そして、危険管理のサイクルは、第1に、企業危険の調査、予測を通じて、危険処理手段の選択と立案を行いこれに予算的裏づけをなし危険処理実施計画を作成する、危険処理の計画、第2に、危険処理計画に基づく各種の危険処理手段を執行すべく業務分担、権限の委譲、組織関係上の職務の調整をなす、危険処理の組織、第3に、危険処理計画に向けて、計画の解釈や判断を行い、その意思伝達、コミュニケーション、動機づけをなす、危険処理の指導、第4に、危険処理計画どおりの危険処理が実施されたかどうかの業績記録およびその評価、分析をなす、危険処理の統制、の4つのプロセスから成ることを詳述したうえで、特に第1のプロセスである危険管理計画における、危険の調査、危険の予測、危険処理手段の選択、危険処理予算の編成、危険処理実施計画の設定、から成るプロセスの概要を解説している。

第5章は、まず、危険管理計画の中枢をなし、有効な危険管理のために不可欠とみなされる適切かつ効率的な危険処理手段の選択プロセスについて、ドイツとアメリカの諸学者の理論を紹介したうえで、危険の性格との関係で、危険の回避、危険の除去（危険の防止、分散、結合、制限が内包される）、危険の保有（準備金設定、自家保険）、危険の転嫁（保険、保証、共済、基金制度）といった危険処理手段がいかに選択、採用されるべきかを解明する。そして、危険処理手段として実際界で利用される頻度の最も高い保険に

焦点をあて、保険管理を選択するための判断基準と、投機的危険との関連での保険管理の限界を指摘し、投機的危険をも危険管理の対象とする著者の観点からの保険外管理の方法を模索し、最後に、企業危険のうち保険化する危険について、現状の各種の保険種目と対応せしめて解説している。

第6章は、著者の持論が昇華した独創的な理論展開が随所に内在し、倒産危険回避のための経営管理型危険管理論の確立がみられる実り多き章であり、次の第7章、第8章とならび（第6、7、8章で本書の約半分を占めている）、斯界に衝撃と多大なる貢献を与える章であると考えられる。本章は、まず、経営管理型危険管理と保険管理型危険管理の比較検討をし、経営管理型危険管理を志向する場合の問題点を指摘したうえで、その管理方法を考察する。そして、その第3節、倒産危険管理、において、著者の持論とする倒産危険回避のための危険管理論の展開を、倒産の原因を経営内部要因と経営外部要因、ミクロ的要因とマクロ的要因にもとづき分析したうえで、とくに、企業倒産の主因とみなされる不良経営に焦点をあて、Argentiの見解を評価し、その原因究明を行ない、倒産防止手段を考察する。そのうえ、第4節、中小企業の危険管理、で、とりわけ倒産する可能性の高い中小企業をとりあげ、その原因究明、倒産回避のための手段を模索し、「危険管理が本当に必要なのは中小企業においてであって、それは生きるか死ぬかをかけたマネジメントである。大企業の保険管理は中小企業の立場からすれば、いわば殿様商売的な危険管理にすぎないといっても言い過ぎではないだろう。不確実、不透明、不連続の時代に生きる中小企業にとって絶対に必要なのは危険管理である。」と主張している。

第7章は、企業の倒産回避責任、製造物責任、公害補償責任と危険管理との関係を論じた、やはり独創性に満ちた章である。まず、企業の倒産回避責任については、企業の倒産は連鎖的に企業をとりまく多くの環境主体に被害を及ぼし社会問題化するゆえに、その回避は企業の社会的責任につながるとし、その認識にもとづく危険管理が現代企業においては不可欠であると述べる。次に製造物責任については、コンシューマリズムの高まりに伴う欠陥

商品に対する消費者訴訟の増大、製造物責任に対する立法、法解釈の厳格化、マスコミのキャンペーン等に伴ない、現代企業が製造物責任の危険の適切な管理を課題とされる現状を認識したうえで、それに対応する危険処理手段として、とくに、PLP (Products Liability Prevention) による防止策と生産物賠償責任保険による転嫁策をとりあげ、その方法と問題点を詳細に指摘する。そして、公害補償責任については、公害および環境汚染の現況と、それに対する企業の法的責任が過失責任法則から無過失責任法則への移行にともない厳格化している法的環境を分析し、種々の公害補償制度、保険制度、共済制度を適切に組合せた危険処理手段の選択の必要性とその方法を詳述している。

第8章もやはり創意に満ちた章である。管理過程論を中核とする伝統的な経営管理論の成果を踏まえた危険管理論の体系化を、前章までに構築し唱道してきた著者が、さらに、Barnard に端を発する近代管理論の立場から、Simon の意思決定論や、Anzoff の経営戦略論の成果を、危険管理論の展開に組み込んだ体系化を目指している一章である。そこでは、まず、危険管理もマネジメントの一つである以上、経営組織の各段階において、あるいは、マネジメントされるべきリスクに対して、意思決定の問題が介在するとの問題意識にもとづき、意思決定論的危険管理のプロセスを近代管理論の手法を採り入れて解明し、危険の種類、とりわけ、純粹危険と投機的危険のそれぞれの管理における意思決定の方法を検討する。そして、経営外部危険の管理における戦略的意思決定と、経営内部危険の管理における管理的・業務的意思決定の在り方を論述し、最後に、保険管理における意思決定の問題点を指摘して巻を閉じている。

3

欧米文献にもとづく諸学説の精細な比較検討を基盤としながら、著者自身の創意にもとづくその理論構成の緻密さと、斬新さと、独創性により、本書は、わが国における斯界の現状に活を入れ、斯学の学問的確立のために多大

の役割を果たしうると考えられるが、ここに、本書の特長をいくつか整理指摘し、蛇足ながら、二、三の気付いた点を述べたい。

まず、本書のいくつかの特長を次に箇条書きする。

(1) 企業には倒産を回避すべき社会的責任があり、その認識にもとづき、危険管理の目的は、純粋危険による不利益な影響の最小化（たとえば、Williams & Heins の見解）といった限定的なものではなく、企業倒産の防止、または企業の保全・維持であるべきとしている。

(2) 危険管理の対象とすべき危険は、アメリカの伝統的リスクマネジメントのように純粋危険に限定すべきでなく、十分な管理ができるか否かは別として、投機的危険をも含めた全企業危険とすべきであるとしている。

(3) 危険の形態を論ずるに際して、企業倒産と関連せしめた分析を行っており、とりわけ、企業倒産をもたらすハザードとペリルの種類とそれらの関係を明確に整理している。

(4) 危険管理の経営管理における位置づけと、経営組織における位置づけを明確にしたうえ、危険管理のサイクルを、危険処理の計画、危険処理の組織、危険処理の指導、危険処理の指導の4つのプロセスに分け、その中心を危険処理の計画とみなし、これを、危険の調査、危険の予測、危険処理の選択、危険処理予算の編成、危険処理実施計画の設定からなる5つのサブ・プロセスに分け、その基本原則を明確にしている。

(5) 倒産危険回避のための経営管理型危険管理の確立のための理論展開を試み、とりわけ、倒産可能性の高い中小企業に焦点をあて、その危険管理の在り方を検討している。

(6) 純粋危険のうち、とりわけ企業の存続に打撃を与えやすいとみなされる責任危険に焦点をあて、その危険処理手段の選択方法について指針を与えている。

(7) 経営管理論的危険管理論の理論構築に、最近の意思決定論の成果を組み込んだ体系化を行ない、著者のこれまでの持論をより充実化している。

以上に指摘したいくつかの理論構築上の特長は、本書の独創性を際立たせ

るものであるが、それは著者の独善によるものではなく、主としてアメリカとドイツのリスクマネジメント理論の精細な分析と、それに加え、経営管理論、意思決定論、経営戦略論の成果を基礎にして創造されたところに、またその価値を見出しうるのである。

わが国におけるリスクマネジメント研究の方向性を確立し、今後の新学の研究の進路に多大の指針を与えるものとみなされる本書に対し、最後に、蛇足と思われるが、著者の今後への期待を込めて、二、三の気付いた点を述べたい。

第1に、企業危険の頻度と強度の両面の正確な測定は不可能であり、それをできる限り正確に予測する方法しかない、と著者は最終ページで指摘されているが、危険処理計画のプロセスのうち、この危険の予測プロセスの方法について、より詳細な検討を試みて欲しかった。

第2に、経営管理論的危険管理について、きわめてユニークな理論構築がなされているが、それを、同族経営、ワンマン経営の多い中小企業に適用する場合、いかなる問題点が内在し、いかなる限界があり、いかなる解決法があるかにも言及して欲しかった。

第3に、企業の責任危険管理について、紙幅の関係上、製造物責任と公害補償責任に限定した論述がなされているが、いつか、全態様の責任危険との関係で危険管理を論じて欲しい。

第4に、著者がかつて、わが国のリスクマネジメント研究の方向性について提示された7つの提言（『わが国におけるリスクマネジメント研究の方向性』『危険と管理』第7号、1982年1月）のうち、とくに、監査（会計監査と業務監査）と危険管理との関係の解明について、『マリン・リスクマネジメントと保険制度』の21頁以下で簡単に触れられただけで、本書では触れられなかったが、いつかこれについても論じて欲しい。

以上、著者に対する期待を蛇足的に付し、本書の書評をなす機会を与えられた幸運に感謝しペンを置く。

(1984年3月1日)