

フランス企業におけるリスクマネジャー : Gras Savoye社によるフランス主要企業のリスクマネジャーへのアンケート調査 (1993) に基づいて

その他のタイトル	Business Risk Managers in France : Based on Gras Savoye's survey of risk managers in major corporations in France (1993)
著者	亀井 克之
雑誌名	情報研究 : 関西大学総合情報学部紀要
巻	1
ページ	21-53
発行年	1995-03-30
URL	http://hdl.handle.net/10112/00020373

フランス企業におけるリスクマネジャー
—Gras Savoye 社によるフランス主要企業のリスクマネジャーへの
アンケート調査(1993)に基づいて—

亀 井 克 之

Business Risk Managers in France

—Based on Gras Savoye's survey of risk managers in major corporations in France(1993)—

Katsuyuki KAMEI*

Abstract

Risk Management theory was introduced to France from the United States in the early seventies. Since then, scholars in France have developed it into their own original theory. The study of Risk Management in France seems to be independent of the American theory, which tends to stick to the dichotomy between pure risks and speculative risks, and focus on a sort of insurance management of the former one.

Contrary to developments within the academic field, the practice of Risk Management techniques in French corporations was not unveiled to the public. Thus, in 1984, AEAI did a survey of risk managers in European countries under the direction of Jacques Charbonnier. Ten years have passed since this survey and Risk Management in France is facing a new phase with regard to both its academic study and its practice in the real business world.

In 1993, two French associations of Risk Management, Groupement des Assurés du Commerce et de l'Industrie (GACI) and Association des Chargés d'Assurances des Entreprises Françaises (ACADEF) merged into Association pour le Management des Risques et Assurances de l'Entreprise (AMRAE). Last year, two researchers, Adrien Benard and Anne-Lise Fontan, who belonged to France's largest insurance broker, Gras Savoye, published "*La Gestion des Risques dans l'Entreprise*", which included results of the survey towards risk managers in major corporations in France.

The following study illustrates, (1) how Risk Management theory within the academic field reflects to the real activities of risk managers ; (2) how risk managers relate to top management decision making ; (3) the functions and the levels of risk managers in business organisations in France, based on the Gras Savoye's survey of French Risk Managers.

The following may be concluded. From the late eighties, risk managers in France

*Faculty of Informatics, Kansai University

became more conscious of risks such as the environmental problems and product liability, which have led to negative corporate images, as well as M & A and a rise in the cost of social welfare expenses. Prior to that, they were just concerned with risks which were manageable within the middle and operational levels of organisations. However, now that risk managers' interests and scope have shifted to much broader risks at the level of general management, it is necessary to establish a system, where they will be able to relate their Risk Management policy to the decisions and the strategies at top management level, as it has been pointed by researchers in France.

はじめに

フランスにおけるリスクマネジメント理論の研究は、1976年に Jacques Charbonnier が、*Gestion de la Sécurité de L'Entreprise*¹⁾の中で、アメリカの理論を導入し、予防・法的保護・保険を中心とした独自の理論を展開したときに始まった。続いて、1978年に、Erik Kauf が *La Maîtrise des Risques*²⁾を発表した。以降、1980年代に入って、様々なリスクマネジメントの専門書が刊行され、専門の研究機関による研究も活発化した。当初、Charbonnier や、Kauf は、アメリカのリスクマネジメント理論を踏襲した見解を示していた。すなわち、企業における危険を純粹リスク (pure risk) と投機的リスク (speculative risk) に分類³⁾し、前者のみをリスクマネジメントの対象とするアメリカの保険管理型の理論構成⁴⁾に倣っていた。

Charbonnier は、1983年に発表したリスクマネジメント総論書である *Pratique du Risk Management*⁵⁾の中で、純粹危険のみならず投機的危険をも対象とするリスクマネジメントの可能性と必要性を説いた。ここにフランスにおけるリスクマネジメント理論のアメリカの伝統的理論からの脱却と、その独自の展開の方向がはっきりと示されたと言ってよいだろう。

1989年になると、保険の専門家による研究が目立ったリスクマネジメントの分野で、経営戦略論者である Gérard Koenig が論考⁶⁾を発表した。Koenig は、その中で、アメリカ理論の中核を成す企業危険を純粹危険と投機的危険に分割するアプローチに疑義を投げ掛けている。

さらに1989年に刊行された Christian Marmuse と Xavier Montaigne による *Maganement du Risque*⁷⁾では、その最終章である第8章全体の約40ページが、投機的危険の処理 (Le traitement des risques spéculatifs) に充てられ、経営戦略とリスクマネジメントの関係が論じられている。これは、経営戦略型のリスクマネジメント論としては、フランスにおいて過去に類を見ないものである。この Marmuse et Montaigne による投機的リスクの管理論については、稿を改めて紹介・考察に努めたい。

さて、このような理論研究の発展とはうらはらに、フランス企業におけるリスクマネジメントの実践については、その実態が今一つ明らかではなかった。このような状況は、「リスクマネジメントは、ネス湖の怪獣の如し」⁸⁾とまで評された。つまり、皆が噂をするのだが、誰もその実物に遭遇したことはないと言うのである。そこで、1984年に、Charbonnier は、ヨーロッパ各国のリスクマネジメント研究機関の上部組織である AEAI (Association Européenne des Assurés de l'Industrie) を通じて、ヨーロッパ各国のリスクマネジャーに対するアンケート調査を行った。この調査の結果は、1985年の *Le Risk Management européen/European Risk Management*⁹⁾にまとめられた。これは、リスクマネジャーの活動に関するヨーロッパでは初めての本格的なアンケート調査であった。

Charbonnier による調査から10年が経過し、フランスにおけるリスクマネジメント研究は、さらに進歩を遂げた。まずその第一は、1993年、GACI (Groupement des Assurés de l'Industrie)

と ACADEF (Association des Chargés d'Assurances des Entreprises Françaises) の2研究団体が合併し、AMRAE (Association pour le Management des Risques et Assurances de l'Entreprise)¹⁰⁾が誕生したことである。

第二は、今年の4月に、フランス最大の保険ブローカーである Gras Savoye 社¹¹⁾に所属する研究者 Adrien Bénard と Anne-Lise Fontan によって *La Gestion des Risques dans l'Entreprise*¹²⁾が刊行されたことである。実務家の手によるこの最新の理論の中で、1993年にフランスの主要企業のリスクマネジャーを対象に実施されたアンケート調査の結果が報告されている。

本稿では、Bénard et Fontan の *La Gestion des Risques dans l'Entreprise* の中でも、リスクマネジャーに対する意見聴取の結果報告の部分に着目し、以下の3点について主として考察するものとする。

①フランスの研究者は、純粹危険のみを対象とする保険管理型のリスクマネジメントだけでなく、投機的危険をも対象とする経営戦略型のリスクマネジメントについても論考している。このようなフランスの研究者のリスクマネジメント理論が、実際のフランス企業におけるリスクマネジャーの活動に、どのように反映されているのか。

②フランス企業において、リスクマネジャーはどの程度、トップマネジメントの経営戦略的意思決定に関わっているのか。

③フランス企業において、リスクマネジャーは自らの職能と組織上の位置づけをいかに認識しているのか。

1. La Gestion des Risques dans l'Entreprise (1994)における リスクマネジメント理論

まず最初に、フランスの大手ブローカー Gras Savoye 社に所属する研究者 Adrien Bénard と Anne-Lise Fontan の著した *La Gestion des Risques dans l'Entreprise* におけるリスクマネジメント理論を概観することにする。保険会社関係者、保険学者によるリスクマネジメント研究が主流である中で、ブローカーからの視点で書かれたこのリスクマネジメント専門書はきわめてユニークである。

1.1 Bénard et Fontan におけるリスク評価の方法

Bénard et Fontan は、リスク評価の尺度として、頻度 (la fréquence et la probabilité) と強度 (gravité) による基準を重視している。これは、従来のリスクマネジメント理論におけるのと同じ考え方である。

Bénard et Fontan は、頻度を次の5つのレベルに分類している。①頻繁・可能性有り (fré-

quent/possible), ②あまり頻繁ではない (peu fréquent), ③稀 (rare), ④極めて稀 (extrêmement rare), ⑤極めて起こりえない (extrêmement improbable)。

また, Bénard et Fontan は, 強度を次の4つに分類している。①小 (mineur), ②大 (majeur), ③重大 (critique), ④破滅的 (catastrophique)。

Bénard et Fontan は, 頻度と強度の2つの基準によるマトリクス分析によるリスク評価手法を掲げている。La Gestion des Risques dans l'Entreprise では, 航空事業におけるリスクのマトリクス分析が例示されている。¹³⁾

1.2 Bénard et Fontan におけるリスクの概念

Bénard et Fontan は, 従来のリスクマネジメント理論, 特にアメリカの伝統的理論における投機的リスクと純粹リスクに分類するアプローチからの脱皮を図っている¹⁴⁾。Bénard et Fontan は, 前者について投機的リスク (risques spéculatifs) または事業リスク (risques d'entreprendre), そして後者については純粹リスク (risques purs) または偶発的リスク (risques accidentels) という用語を使用している。

Bénard et Fontan は, 経営環境の変化, 特に企業の地球環境問題への取り組みに対する社会的要請, 経営のグローバル化に伴うM&Aの進展などを考慮すれば, 純粹危険 (自然災害・火災・死傷・盗難・交通事故・製造物責任・労働災害など損失のみが生ずる危険) のみを対象とし, その保険への転嫁を中心に考える従来の保険管理型リスクマネジメントでは十分ではないと断言している。また, Bénard et Fontan は, 環境問題やM&Aなどといった投機的リスクに関わるトップマネジメントの意思決定にも, リスクマネジャーが参画することを主唱している。したがって, Bénard et Fontan は, 企業経営におけるリスクマネジメントの対象リスクを次のように定義している。

「リスクマネジメントは, 企業を事業目的から逸脱させる可能性のあるすべてのリスクを対象とする。投機的リスクに対するアプローチと偶発的リスクに対するアプローチとの間に, 一貫性および相互補完性を持たせることが必要不可欠である。」¹⁵⁾

1.3 Bénard et Fontan におけるリスクマネジメント・プロセス

Bénard et Fontan は, リスクマネジメントの目的とプロセスを以下のように定義している。

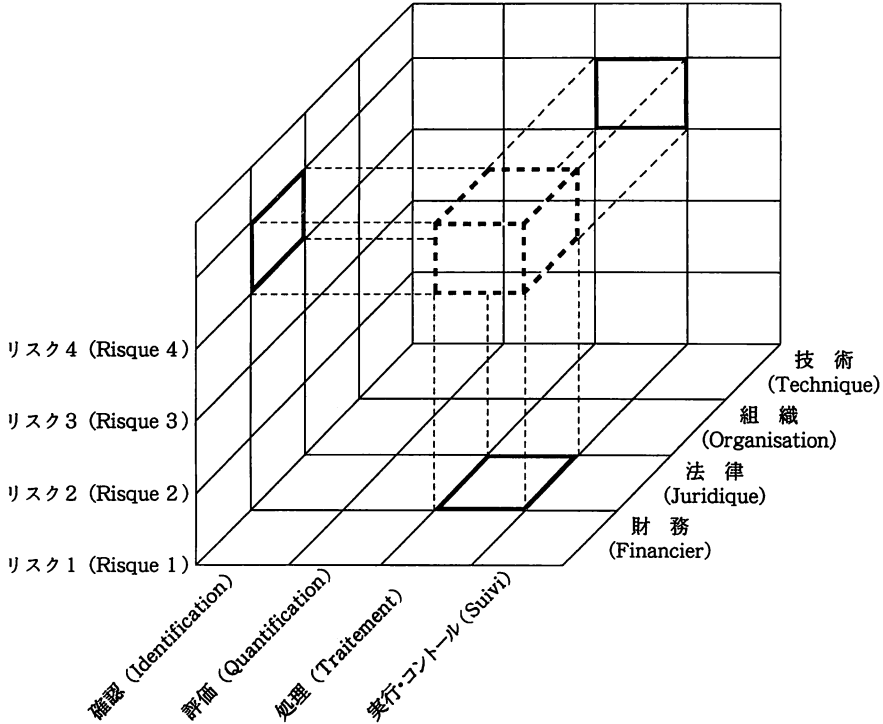
「リスクマネジメントの目的: あらゆる企業活動に固有のリスクを最適なコストで許容可能なものとする。

4段階のリスクマネジメント・プロセス: ①リスクの確認・調査 (identification), ②リスクの評価・分析 (quantification), ③リスク処理手段の選択 (choix des solutions de traitement), ④実行 (suivi)。

リスクの確認・分析から処理に至るリスクマネジメント・プロセスにおいて, ①組織 (organisation), ②技術 (technique), ③法律 (juridique), ④財務 (financier) の4側面が軸とな

る。』¹⁶⁾

あるリスクの法的処理を例にとれば、それは図1¹⁷⁾のようになる。



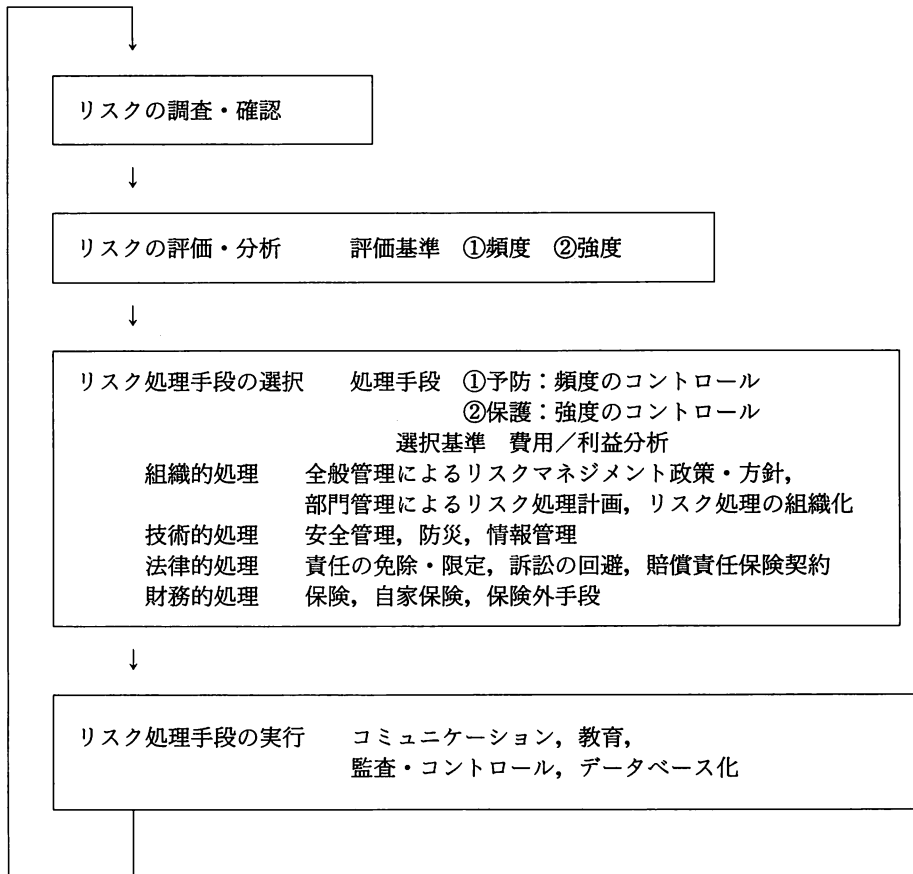
Bénard et Fontan におけるリスクマネジメント・プロセスをまとめると、図2のようになる。¹⁸⁾

2. Gras Savoye社によるフランス主要企業のリスクマネジャーへのアンケート調査(1993)

Gras Savoye社は、リスクマネジメント・コンサルタント専門の子会社である Sageri社を通じて、1993年初頭に、フランス主要企業のリスクマネジャーに対してアンケート調査¹⁹⁾を実施した。回答企業は、約40社であった。その内訳は、製造業が77%、サービス業が17%、流通業が6%である。製造業の内、15%が食品会社、19%が化学・重化学・石油会社である。

ヨーロッパ企業の188人のリスクマネジャーから回答を集めた Charbonnier 調査(1984)と比較すると、この調査は規模が小さい。また、具体的な数値や統計に乏しい。個々のリスクマネジャーの意見、ないしはトップマネジメント層のリスクマネジメント観の羅列の体裁をとっている。しかし、逆に考えると、フランス企業のリスクマネジメントの実践について、現場の声

図 2：Bénard et Fontan 理論におけるリスクマネジメント・プロセス



に直接触れることができるとも言える。Charbonnier 調査(1984)の場合、その結果は統計的処理を施され、*Le Risk Management européen/European Risk Management* の中にまとめあげられたが、具体的な意見の紹介については乏しかった。したがって、今回の Gras Savoye 調査(1993)は、Charbonnier 調査(1984)にやや欠如していた感のある具体的な個々の見解の紹介という側面を補っている。

以下に、Bénard et Fontan, 1994の記述に沿って、Gras Savoye 調査の各質問事項に対するフランス企業のリスクマネジャーの具体的な意見を掲げる。さらに、Bénard et Fontan の分析を基にした若干の考察を加える。同時に、Charbonnier 調査の結果との比較検討を行う。

2.1 リスクの概念 (La notion de risque)

Gras Savoye 調査において、リスクマネジャーから寄せられたリスクの定義は多岐にわたった。企業の財政にあたる影響の面からリスクを捉えたものが多かった。一方、Bénard et

Fontan がリスク評価の基準として重視している頻度や強度といった観点に言及したものは少なかった。また、「純粹リスク」と「投機的リスク」の区別についても、意見の一致は見られなかった。

しかしながら、ほとんどのリスクマネージャーが、企業イメージに直結する新しいリスクとして環境破壊と製造物責任を挙げ、この2つを懸案としている。さらに、企業買収の際の買収先企業における環境関連のリスクへの言及も目立った。²⁰⁾

2.1.1 企業はどのようにリスクを定義しているか？

Gras Savoye 調査におけるこの最初の質問は、一見単純である。しかし、その根底には、複雑な問題が隠されている。実際、この質問に対する答えは多岐に渡り、リスクの定義として様々なものが寄せられている。

「戦略から業績にいたるまで、企業の将来を危地に陥れる事象」

「企業の業績に対して、財政的衝撃をあたえる恐れのある偶発的事象」

「企業の資産や人員に影響を及ぼすあらゆる事象で、通常の出来事の範疇に入らないもの」

「企業の良好な活動を妨げるもの」

「発生する可能性のある法律上先決すべき事象」

「企業を危機に陥れ、市場を混乱させる不測の事故」

「企業を危機に陥れる可能性のある事件」

リスクを評価する際の二つの概念として、Bénard et Fontan は頻度 (fréquence) と強度 (gravité) を重視している。だが、その両方に言及した解答は、次のものを除いてほとんどなかった。

「リスクには二つの尺度がある。頻度と強度である。頻度については、統計を用いることが可能である。それは、強度よりも重要な概念である」

不測の事態(aléa)という概念が、しばしばリスクを特徴づける上で用いられている。

「企業にとって、偶発的なあらゆる事象」

「企業の経済的活動の中で発生しうるあらゆる不測の事態」

寄せられたリスクの定義の中には、やはり純粹危険と投機的危険の区別に固執する見解も見られた。さらに、リスクマネジメントとリスクマネージャーの業務との混同が見られる場合もあった。

「分割するのは容易ではないとは言え、リスクには2つの範疇がある。ひとつは投機的リスクと呼ばれるもので、これはリスクマネージャーの権限外のものである。もうひとつは、偶発的事故のリスクで、これがリスクマネジメントの対象となる」

「リスクマネージャーが関心を示さねばならないリスクは偶発的リスクである」

しかし、このような純粹リスクと投機的リスクを区別するアプローチが、すべてのリスクマネージャーからも支持されているわけではない。

「リスクとは、企業にとって予期せぬ出来事のすべてを意味する。リスクマネジャーの仕事はリスクを消去することに在るわけではない。リスクマネジャーは、企業活動を危機に陥れるリスクを処理したり、分析したりするだけでなく、リスク発生後の非常事態に際しては、緊急事態対応計画を遂行しえなければならない。今日、リスクマネジャーの世界において、リスクの削減という予防の概念が支配しすぎている傾向にある」

「企業の財務的損失という観点から考えると、投機的リスクと純粋リスクの間に明確な違いは無い」

調査の結果より、リスクマネジャーが、常に財務的問題と関連づけて、リスクに対処しているというわけではないことが判る。²¹⁾

2.1.2 企業が直面するリスクの中で、最も気掛かりなものは何か？

Gras Savoye の調査結果を見ると、リスクの一般的な評価基準を確立することは非常に困難なようである。各企業の風土・文化に基づいた各リスクマネジャー固有のアプローチに対応して、リスク評価の尺度としてさまざまなものが見られる。

「もっとも気掛かりなリスクは、企業活動を危地に陥れる以下のようなものである。」

- 技術の陳腐化 (l'obsolescence technologique),
- 悪しき人事管理,
- 代替地のない工場の火災」

「サービス産業においては、外部環境の発展に伴うリスクや人的リスクが重視される。さらに、法律に関わるリスクや投資関連のリスクなど、その他のリスクも出現している。すべてのリスクの延長線上にあるのが、偶発的大災害のリスクである」

寄せられた回答の中で言及される頻度が最も高かったものは、以下のリスクであった。

- 環境破壊のリスク (risques d'atteinte à l'environnement)
- 民事賠償責任のリスク (risques de responsabilité civile)
- 財務リスク (risques financiers)
- 生産場所喪失のリスク (risques de disparition d'un site de production)
- 人的リスク (risque humain)
- 犯罪リスク (risque de malveillance)
- 開発リスク (risque de développement)

食品産業のリスクマネジャーによって、最も指摘されることの多かったリスクは次のものであった。

- 犯罪または偶発事故による毒物混入 (contamination criminelle ou accidentelle)
- 環境汚染 (pollution)
- 生産現場に影響を及ぼす事故 (incident sur un site de production)²²⁾

2.1.3 イメージという点から見て、最も不利益をもたらすものは何か？

Gras Savoye 調査におけるこの質問に対する回答として、環境破壊 (les atteintes à l'environnement) と製品の欠陥 (les défaillances de produits) という2つのリスクを挙げる点に、リスクマネジャーの意見の一致が見られた。全回答の95%において、環境破壊が言及され、75%において、製品の欠陥が挙げられた。この2つは、回答中の第一番目か第二番目に示されることが多かった。

「環境問題は社会の第一関心事である。環境に対する破壊行為は、程度がどうあれ、ブランドのイメージを損なうものである」

「消費に不適切な欠陥商品の販売に関連したリスク」

「環境破壊のリスクは、今日、企業イメージの観点から見ると最も重要である」

「環境問題は、今日の社会問題の筆頭である。企業経営に与える衝撃度を考えると、最重要事項である」

「環境汚染は、当該事業部門の将来に、驚異的な影響力をもちうる」

「毒物混入と製品脅迫 (le chantage à l'environnement)。欠陥製品 (le produit défectueux)」

コミュニケーションおよびネットワークの時代にあつては、物質的リスクのみならず、企業そのものや自社製品に対して消費者がどういう認識を持つかということが、本質的な要素となる。

「ブランドのイメージは、今日、最も重要な要素である。危機的状況にある企業に於いて、数ある懸案事項のまず第一は、内的および外的コミュニケーションに関わるものである。90年代は、コミュニケーションの時代である」²³⁾

2.1.4 企業の成長の過程で自動的に引き受けなければならないリスクは何か？

Gras Savoye 調査に回答を寄せたリスクマネジャーたちの企業内での役職は多様である。したがって、この質問に対する回答はかなり多岐にわたった。

「環境、製造物責任、生産地の物理的特質」

「社会に対する負債、環境汚染、安全保障政策、損害リスクに対する脆弱性、製造物責任のリスク」

「環境関連のリスク、製造物責任のリスク、労働災害のリスク、企業買収をめぐるリスク」

「保険証券に関するもの」

「債務に関するもの」

「債務などの財務状況に関するもの、設備の保全レベルなど技術関連のリスク、環境関連のリスク」

フランスにおいては、企業買収の際に、環境に関連したリスクを考慮することは、比較的新しい事象であるように見受けられる。

「財務リスク、人的リスク、市場・製品・設備に関するリスク、等」

「環境関連のリスクは別格である。アメリカやドイツにおいては、体系的に対処されているが、フランスではこれに取り組む傾向は比較的新しい。現在、この方面で、ヨーロッパでは目ざましく進展している」

「現在は無視されがちである。将来、環境監査は、買収の手続き上必要不可欠となるであろう」

近年、東欧諸国において買収を行う際に直面する困難によって、環境に関連したリスクに対する認識が高まっている。

「東欧諸国において、目立った投資が行えていないのが現状である。買収できたはずの生産拠点が、既に汚染されており、浄化することが不可能であったり、操業を停止しなければならぬような状況にある。」²⁴⁾

2.2 現代の企業組織におけるリスクマネジメントの位置／企業とリスク

(Place de la gestion des risques dans l'entreprise aujourd'hui/ Les Entreprises face au risque)

Gras Savoye 調査において、大多数の回答者が、リスクマネジメントは企業の全般的戦略に含まれると答えている。しかし、全般管理政策の中にリスクマネジメントはほとんど位置を占めておらず、保険業務に限定されているのが実情のようである。

リスクマネジメントの機能としては、第一にトップマネジメントへの助言・忠告、そして第二にリスクに対する取り組みについての各部門間の調整を挙げる回答が多かった。にもかかわらず、公式の危険管理政策を掲げている企業は稀であった。また、リスク啓発のための指標を作成したり、危機管理計画を策定したり、保険を補完するような近代的財務手法の採用に積極的な企業も少なかった。²⁵⁾

2.2.1 リスクマネジメントは、企業にとって、何を対象とするか？

やはり、依然として、リスクの転嫁をリスクマネジメントの中心に置く見解がある。

「リスクマネジメントは、保険種目や契約に関連したリスクの分類を意味する」

しかしながら、リスクマネジメントのさらに幅広い概念に向けた進展を示唆する回答が見られる。

「以前は、転嫁にすぎなかった」

「企業におけるリスクを管理するということは、リスクを認識し、当該リスクについて最悪事態発生時の損害を評価し、予防策を講じ、自家保険による最終保有限度額を設け、さらに、企業内におけるあらゆる方策によってもカバーしきれない部分について保険市場にて契約締結することである」

「リスクの管理とは、企業におけるリスクの調査と確認に力を尽くすことであり、確認さ

れたリスクを減少させるよう努力することである。リスクが偶発的なものである場合、リスクファイナンスを行うことになる」

「企業の脆弱性を分析し、事故発生時に予想される損害を測定し、採用しうる方策を見つけて出すことである」

「企業内のリスクを洗い出し、直接的予防策によって、それらを減少する。予防策ののみでは処理しきれないものについては、自家保険に付して保有するか、保険等の手段に転嫁する」

リスクマネジメントの本質的特徴は、リスクの発生源を認識することにある。

「リスク形成の段階に介入しなければならない」

「リスクマネジメントは、以前よりも、予見・予測に重きを置いている」

「将来の出来事を予測することは、リスクマネジメントの本質的特徴である。何故ならリスクマネジメントは、企業の長期計画に関わっているからである。過去の出来事は、経験則としての効用しか持たない。予防政策を推進するのに、事故の発生を待つような本末転倒是避けなければならない」

「過去の事象から、教訓を導き出さねばならない。しかし、それよりもっと大切なことは、さまざまなリスクが進展していく状況に応じ、将来に向けたリスクの調査を行うことである」

「リスクマネジメントの大半を占めるのは、予見・予測である」²⁶⁾

2.2.2 リスクマネジメントは、企業の戦略に含まれるか？

回答者のほぼ全員が、リスクマネジメントは企業の全般的戦略に含まれると答えている。

「リスクマネジメントの役割は、短期・中期の利益を中心に扱うことではない。リスクマネジメントの考え方は、企業の健全な発展を維持するために長期の戦略を策定するトップマネジメントの考え方に影響を及ぼしている」

「まったくその通り。リスクマネジメントは、企業の長期戦略に包含される」

「疑いの余地はなく、そう言える。トップマネジメントは、徐々にリスクに対して過敏になってきている」

逆に、リスクマネージャーが、企業買収の際であれ、新製品の投入時であれ、トップマネジメントに直接助言することはなお例外的であるようだ。

「それは、企業が自らのリスクに対する脆さをどの程度まで認識しているかに依る。経営者が、偶発性レベルからの評価のみで、まずあり得ないと判断を下してしまう。その結果、大部分の企業が無意識のうちに巨大リスクを内部に抱え込んでいる」

「トップマネジメントの意思決定の段階には介入しない。業務レベルにおいてはじめて助言を求められる」

「企業を買収する際、事前に助言を求められることはまずあり得ない。リスクマネージャー

は、マスコミへの発表によってはじめて企業買収の事実を知る」

リスクマネジャーが、トップマネジメントの意思決定に介入しうるのは、本質的に保険レベルの話の場合である。

「社長の目的は、リスクマネジャーに保険に関する説明を求めることにある」

「買収に際して、保険が問題となるとき、リスクマネジャーは保険に関してのみ介入しうる」

リスクマネジャーの中には、全般管理に位置を占めようと努力している例も見られた。

「リスクマネジャーは、買収業務に関わるリスクを発見するために、事前の分析に従事し、さらに監査を行う」²⁷⁾

2.2.3 リスクマネジメント部門は、あらゆるリスクを管理すべきか？

幾人かのリスクマネジャーはより幅広いリスクへのアプローチに賛同している。しかし、そこには時に慎重な姿勢がかいま見られる。

「その通りだ。しかしリスクマネジメントは、部門間で分断されることなく、組織内最下の業務レベルにいたるまでリスクに対する意識がいきわたるようなコミュニケーションのシステムに立脚しなければならない」

「その通りだが、管理上の過大な重責を与えたり、逆に責任を放免してもならない」

「その通りだ。しかし、当社の属しているような大規模の企業グループにおいては、リスクに関する情報をトップに伝えることは、常に容易であるとは限らない」

何人かのリスクマネジャーによれば、リスクを集中的に処理するアプローチは、特に大規模の企業グループにおいては、まず考えられないことのようなのである。

「グループ内の企業がおおのこのリスクが発生するのに対応してリスクを管理するような受け身の姿勢を続けている現状では、リスクに関する中央集権的アプローチは極めて困難である」

「リスクの問題は、全般管理にて集中的に扱うべきではない。全般管理の意思決定レベルまで、リスクに関する議論を逆上らせるのは危険だ。あらゆる階層の従業員に責任を持たせるために、各部門のレベルでリスクの処理は議論されるべきだ。大きなグループ企業においては、トップマネジメントにリスクに関して意識啓発を行うような部門として区別されるべきだ」²⁸⁾

2.2.4 企業におけるリスクマネジメント部門の役割はどうあるべきか？

リスクマネジメント部門は、トップマネジメントに助言・忠告を与える役割を持たねばならない。

「内部監査と同じように、ライン構造から離れ、助言・忠告を与える機能である」

リスクマネジメント部門は、部門間の調整とコミュニケーションを図る機能を持つ。

「リスクマネジメント部門は、企業内におけるリスクに対する意識を高め、従業員によるリスクのより良い管理を支援する」

リスクマネジメント部門は、トップマネジメントに結び付けられ、リスク関連の情報にアクセスする特権を持つべきである。

「リスクマネージャーは、戦略を策定する場に参加すべきではないが、マーケティングに関する委員会やリスクに関する委員会には、当然参加すべきであろう」

「リスクマネージャーが必ずしも戦略的意思決定の場に参加すべきであるというわけではない。そこからの報告を受け、さらに別の形式で他の部門に伝えるために、必要とする情報にアクセスする権利を持つだけで十分であろう」²⁹⁾

2.2.5 リスクマネジメント政策の対象は何か？

Gras Savoye 調査によると、非常に稀な例外を除いて、企業はリスクマネジメントについての方針・政策なるものを策定していないし、リスクマネジメント計画という用語も十分定義づけてはいない。³⁰⁾

Gras Savoye 調査の回答者においては、保全・リスクマネジメント政策を策定し、それを全般管理政策に盛り込むことについての積極的な意見は少なかった。理論的には、Charbonnier が、図3において全般管理とリスクマネジメントの統合を主張しているように、両者は、部門レベルにおいてだけでなく、全般管理レベルにおいても相互に作用を及ぼしあえるような関係を確立すべきである。³¹⁾

2.2.6 危機管理について、いかなる準備がなされているか？

リスクに対して特に過敏ないくつかの業界を除いて、一般に企業はリスクマネジメントにおける危機管理（国家レベルの問題による製品の撤退計画、危機対処計画など）という側面について、あまり意識を向上させていないようである。

「現状では、危機に際しての組織内の政策はない。理想を言えば、それは必要であろう。

危機管理に関する研究会が3年前発足し、以来リスクマネージャーたちがこのテーマについて検討するために集っている」

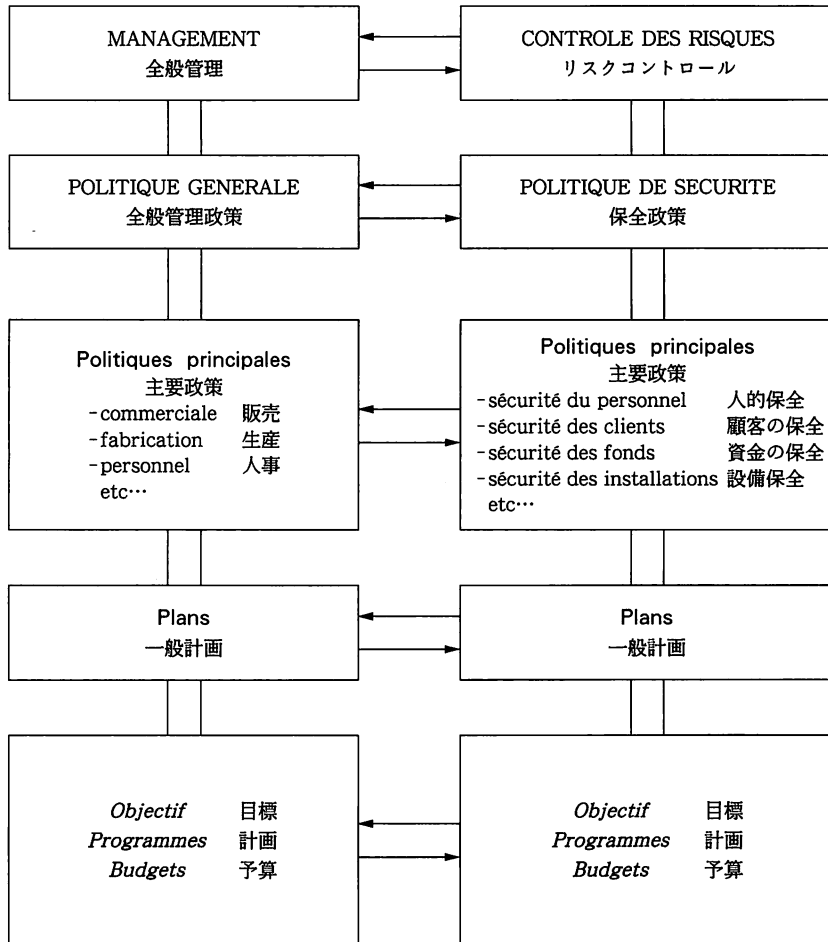
「リスクマネージャーは、危機管理にも取り組んでいる。しかし、彼らがリスクマネジメントのある領域において先進的であるからといって、その分野において有能であるというわけではない」

現在、幾つかの先端的な分野において、状況の進展がみられる。危機的状況の頻度や、その深刻度を考慮して、危機管理の充実が企業経営における必要事項となっている。³²⁾

2.2.7 予防と保護に関する企業の政策は何か？

指標や計器類の活用は稀のようである。それらは、常に当を得たものとして判断されている

図3 L'intégration du management classique et du risk management
経営管理のリスクマネジメントとの統合



(Source : Charbonnier, 1983, p. 63)

わけではないようである。

「統計が活用されていない。もし活用されていれば、当該グループの最も小さな工場に手厚い予防・保護が施されたりはしないであろう」

企業の業種に深く関わったリスクは、技術的により良く処理できるものと処理が困難なものに類別される。予防と保護については、回答者の企業内での役職や実践している業務が多様であるために、回答内容が多岐にわたった。³³⁾

2.2.8 リスクファイナンスに関する企業の政策は何か？

回答を寄せたリスクマネージャーによれば、リスクファイナンスによる管理に最も適合し

ないリスクは以下のものである。

- 環境破壊リスク（特に段階的に進行する汚染のリスク）、
- 政治的リスク、
- 製品関連のリスク、
- 信用に関わるリスク。

調査結果によれば、保険に代わる手段に頼ることは、まだ一般化していないようである。³⁴⁾

2.3 明日への挑戦：リスクマネジメントに未来はあるか？

(Les défis de demain : y a-t-il un avenir pour la gestion des risques?)

将来的にもっとも気掛かりなリスクとして、企業イメージを損なうものが指摘されている。すなわち、環境問題である。環境問題と同程度に語られることが多かったのが、従業員の社会保障や退職に関わる財政問題であった。1984年の Charbonnier 調査では、社会保障関連の保険管理をリスクマネジャーの領域と答えたものは、49.3%であった。つまり、10年前は、半数のリスクマネジャーが、社会保障関連の支出による財政圧迫リスクを認識していなかったことになる。³⁵⁾

リスクマネジメント部門の将来については、意見が分かれた。まず第一は、多数派の意見として、リスクマネジメント部門が強化されていこうと予想するものである。もう一つは、少数派で、見直しが必要とするものである。最も悲観的な考えを持つ回答者は、リスクマネジメント部門が消失するのではないかとさえ答えている。

Gras Savoye 調査における一般的な傾向として、次の3点が支持されている。品質管理(QC)に倣って、リスクマネジメントを水平的かつ柔軟な機能として実践すること。リスクマネジメント部門の構成員に、先端的な能力、特に法律・財政・技術の分野における資質を求めること。個々のリスクのより専門的な点については、外部の専門家の助言・忠告を仰ぐこと。³⁶⁾

2.3.1 将来的に最も気掛かりなリスクは何か？

この質問に対する回答は、環境問題と製造物責任の2点にほぼ集中した。

「かつては、第3者に因るリスクが最も重要であった。今日、最も気掛かりなリスクは、第3者に対するリスクである」

「まず第一に、環境汚染のリスク。第二に、製造物責任のリスク。事態の修復にかかる費用は甚大で、考慮に入れねばならない」

「第一に、環境に対するリスクだ。これは、あまり認識されていないが、その及ぼす影響は計測不能である」

回答者は、数年遅れで、アメリカにおけるのと同じ状況に陥ることを恐れている。アメリカでは、損害賠償や生産拠点の状況修復にかかる費用が莫大な金額に上っている。

「第一は、製造物責任だ。アメリカにおける司法上の状況が、ヨーロッパにおいても広ま

ろうとしている」

また、従業員の社会保障や退職金関連の財務に関わるリスクの出現も顕著である。回答者の約30%が、この種のリスクについて懸念を抱いている。

「第一は、国際的基準にもどづいた従業員の社会保障の問題」

「第一は、従業員の健康や退職金関連の支出に関わる財務の問題である。これが、主要な問題である」³⁷⁾

2.3.2 リスクマネジメントの分野は、発展を遂げているか？

リスクマネジメントの分野において、今日変化が見られるが、進展状況は、緩慢としている。

「リスクマネジメントの機能は進展していると言われ始めて10年になる。しかし、真の意味でのリスクマネジャーの数は限られている。以前に比べると、リスクマネジメントが議論の対象になることが多くなっている」

「意識の向上はあるが、その歩みはゆっくりである」

リスクマネジメントの進むべき方向がはっきりしていないようである。回答者は、リスクマネジメントに対する肯定的な傾向と否定的な傾向との間で揺れ動いている。中には、リスクマネジメント部門の役割が検討し直されることを恐れている回答者も見られた。

「リスクマネジメントの機能は、分割され、そのひとつは、専門化の進展により、保険に限定されるであろう」

「企業において、経費節減に努めることは当然である。さらに、リスクマネジメントの領域においては、日常業務レベルでの証明・明示といったことが困難であり、いきおい大災害に言及することになってしまう」

一方、数の上で多かったのは、その反対のことを考えているリスクマネジャーであった。すなわち、リスクマネジメント職能は、強化・拡大化の方向に進むと考えるものである。

「リスクマネジメントを担当する者は大勢必要である。現在、リスクマネジメントについてのさらに詳細な方法が検討されている」

「最もよくリスクが認識されるのは、トップマネジメントにおいてである」

「リスクマネジメントの責任者は、さまざまな職能および技術部門を担当する助言者であり、アシスタントであり、アニメーターでなければならない」³⁸⁾

2.3.3 リスクマネジメントの発展に寄与するものは何か？

リスクマネジメントの領域における変化を保険市場の変化に因るものだとする回答が目立った。

「現在、われわれは、保険の危機に直面している。従って、もっと予防に力を入れなければならない」

「保険市場の悲嘆すべき状況」

「保険料の増加」

このような要因は、主として、リスクマネジャーによって引き合いに出されている。トップマネジメントのレベルでは、財務戦略などといったさらに幅広い概念が、議論の対象となっている。

「今日、20年前とは逆に、経営者の自覚が見られること」

「経営者たちが、なお散漫な態度であるとはいえ、非常に厳しい経済状況下においてはもはや失敗は許されないということを認識し始めたこと」

「第一に経済的要因。マーケットシェアの喪失の速度が増してきている」

回答者によれば、リスクマネジメントの発展の妨げになっているものは、現在の経済的環境、リスクに対する拒絶反応、リスクの多様性とその複雑さなどである。³⁹⁾

2.3.4 リスクマネジメントの発展は企業に何をもたらしたか？

リスクマネジャーの中には、自分たちの所属する部門の将来的な発展について、悲観的な見解を持つ者も見られた。リスクマネジメント部門の後退を指摘する者さえいた。

「需要があると思って、この部門に多くの人が参入すれば、落胆することになる。現状では、この部門において、人材を求めているような企業はほとんどない。この不況期に、あまりにも多くの若者が将来性に疑いのある職を目指そうとしている」

「この部門は、現在他の部門が陥っているのと同じような危機に陥っている。つまり、ストラクチャリングに伴う人減らしである。」

「リスクマネジャーがいなくなれば、単なる保険責任者によって、おそらく取って代わられるであろう」

他方、楽観的な意見を示すリスクマネジャーもいる。特に全般管理レベルのリスクマネジャーにおいて顕著である。

「トップマネジメントによる、保全に関する体系的な政策の明示と意識の向上」

「リスクマネジメントについての真の意味での発展」

「リスクマネジメントが企業に本当にプラスであることが明確に示されれば、人材採用の強化」

「戦略面により傾倒したアプローチに収束していくであろう。リスクマネジメントの機能は、企業の存続に深く関わっている」

さしあたって、いくつかのリスクに、特に注意が払われている。

「本質的に、情報に関わるリスクの処理には、新しい能力・技術が要求される」

「為替のリスクには、格別の注意が必要である」

リスクマネジメント機能の進展と、環境の変化に伴う企業の脆弱性をめぐる状況の進展とを混同してはならない。グローバル化、企業の命運をかけた戦略が加速し重度を増す状況など、企業を取り巻く環境・状況は変化している。企業における理想的なリスクの認識は、トップダ

ウン型ではなく、各部門間で水平的に実践されるものである。それは、品質管理と比肩しうるものである。⁴⁰⁾

2.3.5 このようなリスクマネジメントの変化は、いかなる新しい資質を必要とするか？

標準的な資質を挙げることは困難である。リスクマネジャーには、多様な能力が必要とされるからである。特に法律・財務・技術の部門での資質が要求される。

「リスクマネジャーは、環境の変化に敏感なジェネラリストでなければならない。リスクマネジャーは、各現場におけるリスクに対する意識を向上させるための、説得力を持たねばならない。つまり、コミュニケーションの資質を持たねばならない」

「財務的・法律的・技術的能力を必要とする多彩な職能である」

「リスクが複雑化し、リスクをめぐる多様化や複数のリスクの相互作用などが見られる現代の経済環境では、外部の専門家の助言が以前に増して必要となっている」

「リスクマネジャーは、専門的な問題については、コンサルタントの力を借りるが、組織内のリスクマネジメントそのものについて他に助言を求めることはない」

「リスクマネジャーは、2重のチェックという意味合いから外部者に協力を求める」

「外部者に協力を要請することが多くなっている。以前は、火災保険の専門家で十分であった。しかし、今日では、法律や財務・会計の能力に加えて、専門的な技術の知識も必要となっている」

外部に助言・忠告を求める傾向は、先行き不透明な不況の下、企業内でかなりの融通性をもって受け入れられている。

「下請け業者とよりも、外部の協力者との関係の方が緊密になっている」⁴¹⁾

2.3.6 今日、最もリスクマネジメントの発展している国はどこか？

アメリカが模範ではない。これは、フランス企業のほとんどのリスクマネジャーが調査の中で認めるところである。アメリカのリスクマネジメントは、確かに観察対象として興味深い。だが、それをそのままヨーロッパに移植することは不可能である。アメリカにおけるリスクマネジメントの傾向やその「偏り (déviation)」がヨーロッパに普及する可能性があることは否めない。しかし、数多くのリスクマネジャーが、調査に寄せた回答の中で、アメリカ流のリスクマネジメントに追従することについて懸念を表明している。⁴²⁾

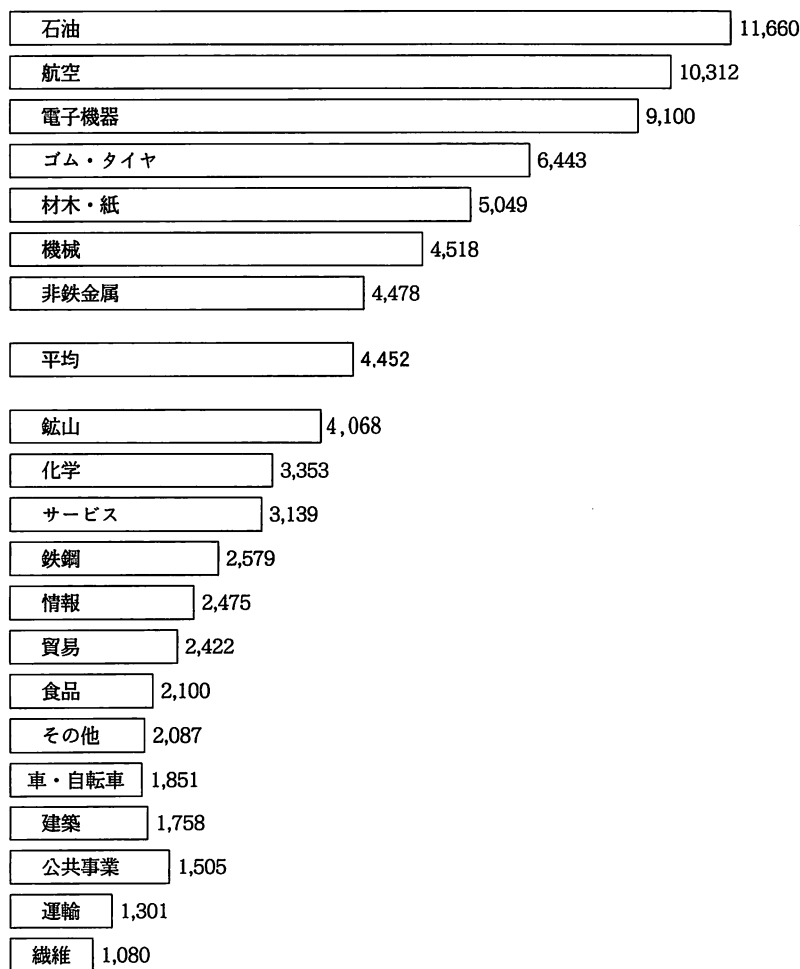
リスクマネジメントの偏りという点に関し、Gérard Koenig は、保険管理を念頭にした純粹危険のみを対象とする傾向と予防偏重の傾向との2点を挙げている。⁴³⁾

3. フランス主要企業におけるリスクマネジメント

Gras Savoye 調査 (1993) の欠点である具体的な数値によるデータ不足を補う意味で、*Le Journal de l'Assurance* (hors série supplément au n° 95, sept. 1992. reproduit dans Bénard et Fontan, *ibid.*, 1994, pp.146-149) より、以下にフランスの主要企業12社における保険管理とリスクマネジメントの概略を記しておく。

なお、Charbonnier 調査 (1984) に回答したヨーロッパ14カ国188人のリスクマネージャーが所属する企業のリスクマネジメント・保険関連予算の規模を産業形態別に示した図4を付す。

図4 産業別の保険関連予算の平均額 (1,000 \$)



(Source : Charbonnier, 1985, p. 71)

フランス企業におけるリスクマネジャー（亀井）

SOCIETE GENERALE 社（銀行）における保険管理とリスクマネジメント

保険料：約5,000万フラン（全世界の支店におけるリスクについて）

主要契約：業務上賠償責任，営業中断，貸付保険，社会保障と年金

リスクマネジメントおよび保険部門の人員：16人

主要ブローカー：Faugère & Hutheau（国際契約について），Gras Savoye（一般的契約について），PAO Unicam, Génécar（Société Générale 社自家ブローカー）

SAINT-GOBAIN 社（ガラス）における保険管理とリスクマネジメント

予防関連の予算：1億フラン

保険料：3億フラン（グループ全体で）

主要契約：設備損害，生産物賠償責任

リスクマネジメントおよび保険部門の人員：21人

主要ブローカー：La Cekar, RLB, La Sgap

ROUSSEL UCLAF 社（医薬品）における保険管理とリスクマネジメント

保険料：グループ連結売上高の0.65%

主要契約：生産物賠償責任，フランス国内の火災・損害，海外の火災，営業中断

リスクマネジメントおよび保険部門の人員：4人

主要ブローカー：Gerassur（Roussel Uclaf の自家ブローカー），Société centramite de courtage（Hoechst の自家ブローカー），cabinet Benoist d'Anthernay, cabinet de Falandre

主要保険会社：UAP, AGF, Gerling, Allianz, Uni Europe, Zurich

キャプティブ：Hoechst Versicherung AG（ドイツに立地）

ELF AQUITAINE 社（石油）における保険管理とリスクマネジメント

予防関連の投資：グループ全体で年250億フラン

保険料：約8億フラン

主要契約：貨物海上，運送，賠償責任，汚染

リスクマネジメントおよび保険部門の人員：約30人

主要ブローカー：La Cekar, Sedgwick, Frenkel, Willis, Coroono

主要保険会社：AGF, UAP, Generali, Allianz, Gerling, Commercial Union

キャプティブ：Alpheg（バミューダに立地）

PECHINEY 社（化学・アルミ）における保険管理とリスクマネジメント

保険料：グループ全体で約2億フラン

主要契約：設備損害，運送，生産物賠償責任

リスクマネジメントおよび保険部門の人員：4人

主要ブローカー：Gras Savoye, La Cekar

主要保険会社：UAP（損保），La Concorde（運送），AGF（生産物賠償責任）

BOUYGUE 社（土木建築）における保険管理とリスクマネジメント

保険料：3億フラン以上

主要契約：生産物賠償責任

リスクマネジメントおよび保険部門の人員：8人

主要ブローカー：Gras Savoye, Faugère & Hutheau, Le Cekar, Sedgwick, Diot, Clarkson,
Verlingue, SGAC Belan, la Siaci 及び自家ブローカー

キャプティブ：あり

BSN 社（食品）における保険管理とリスクマネジメント

保険料：1億7,500万フラン

主要契約：設備損害，営業中断，生産物賠償責任

リスクマネジメントおよび保険部門の人員：4人

主要ブローカー：La SGCA, Sedgwick France

主要保険会社：UAP, AGF

キャプティブ：あり

LAFARGE-COPPEE（セメント）社における保険管理とリスクマネジメント

保険料：5,000万フラン

関連予算：1億フラン

リスクマネジメントおよび保険部門の人員：役員2人

主要ブローカー：主としてGras SavoyeとSGCA, Sedgwick, Faugère & Jutheau, Guian
SA

主要保険会社：UAP, Gan, AGF, Commercial Union, Allianz, Cigna

RHONE POULENC 社（化学）における保険管理とリスクマネジメント

全予算に占める予防関連の予算の割合：化学部門に12-13%

農業化学部門に8%

保険料：化学部門に7,500万フラン，農業化学部門に4,500万フラン

主要契約：火災，オールリスク，営業中断，運送，生産物賠償責任

フランス企業におけるリスクマネジャー（亀井）

リスクマネジメントおよび保険部門の人員：3人

主要ブローカー：Gras Savoye, La Cekar,

主要保険会社：Allianz（生産物賠償責任）、PFA（運送）

キャプティブ：あり

L'AIR LIQUIDE 社（基礎化学品）における保険管理とリスクマネジメント

主要契約：損害，生産物賠償責任

リスクマネジメントおよび保険部門の人員：4人

主要ブローカー：Diot（生産物賠償責任），Faugère & Jutheau（損害）

TOTAL 社（石油）における保険管理とリスクマネジメント

保険料：6億フラン

主要契約：設備損害，オールリスク，生産物賠償責任，環境汚染

リスクマネジメントおよび保険部門の人員：13人

主要ブローカー：SGCA, Alexander & Alexander

主要保険会社：GAN，国際フランス保険プール

EDF-GDF 社（電力・ガス）における保険管理とリスクマネジメント

総予算：4億1,000万—4億2,000万フラン（子会社に対してさらに4,000万フラン）

保険料：1億5,400万フラン（1993年度）

主要契約：自動車，生産物賠償責任，原子力施設建造に関するオールリスク，運送，人保険

リスクマネジメントおよび保険部門の人員：78人

主要ブローカー：Gras Savoye, Sedgwick, Compagnie de courtage Saint-Honoré, Faugère & Jutheau, Diot

主要保険会社：AGF, UAP, Uni Europe, GAN

キャプティブ：あり

おわりに

Charbonnier 調査（1984）から本稿の対象である Gras Savoye 社調査（1993）の間，10年が経過した。Jacques Charbonnier が，1984年に，ヨーロッパ各国のリスクマネジメント研究機関の上部組織である AEAI を通じてヨーロッパ企業のリスクマネジャーに対して実施したアンケート調査の結果とフランス最大の保険ブローカー Gras Savoye 社の調査に寄せられた個々のリスクマネジャーの意見とを比較すると，過去10年間において，フランス企業のリスクマネジャーのリスク・全般管理との関係・組織内の位置づけに関する意識に変化が見られた。

かつては、保険部門の責任者・イコール・リスクマネジャー的な捉え方がなされ、保険部門で処理可能なリスクが重視される傾向が顕著であった。経営環境の変化に伴い、リスクマネジャーは、環境問題に関するリスク、製造物責任のリスク、M&Aに関連するリスク、従業員の福祉に関する費用増大リスクを重視するようになった。これらは、それぞれ、地球環境問題の深刻化、ECにおける製造物責任制度の確立、EC統一市場における規模拡大を狙った合併・買収の進展、社会保障制度の見直しといった経営環境の変化に対応するものである。これらのリスクは企業のイメージダウンに直結しうるものであり、リスクマネジャーの価値判断が企業の全体的なイメージにまで及んできたことを示している。さらに、これらのリスクは、保険部門による管理では、そのすべてを処理しきれない事項で、全般管理のレベルの領域に属する部分も多いことから、そのようなリスクの処理においては、リスクマネジャーとトップマネジメントの関係が問題となる。

フランスのリスクマネジメント研究者は、早くからアメリカの純粹危険を中心とした「保険管理」重視型のリスクマネジメント理論から脱皮し、フランス独自のリスクマネジメント理論の構築を志向した。すなわち、保険管理の充実と同時に、投機的リスクの処理を対象に含めて、リスクマネジャーを全般管理の意思決定・経営戦略に参画させることを主張してきた。だが、実務面においては、フランスのリスクマネジャーがトップマネジメントに助言しうるのは、保険処理可能なリスクに関する問題に限られているのが現状であることがGras Savoye 調査から読み取れた。さらに、Gras Savoye 調査によると、フランスでは、リスクマネジャーによるリスクマネジメント政策を反映した危険管理方針規定書 (Risk Management Policy Statement) や危険管理便覧 (Risk Management Manual) の策定がまだ一般化していないのが現状であることも判った。

以上のような現状を鑑みて、今後は、フランスにおいては、リスクマネジャーに対して、保険責任者 (chargé d'assurance) としての限定した業務から、全般管理レベルのリスクに関するトップマネジメントへの助言権限を有し、リスクマネジメント政策を全般管理政策に反映させることの可能な幅広い役割を担っていくことが期待されている。

フランスにおけるリスクマネジメントの学術的研究・実務の双方にとって、1993年に、個人会員から成るリスクマネジメント研究団体 ACADEF と法人会員から成る GACI が合併して、AMRAE という大規模な研究団体が結成されたことの持つ意味は大きい。AMARE による今後の研究成果およびリスクマネジャーへの調査などの発表が非常に期待される。1994年になり、フランスの最大の保険ブローカーである Gras Savoye 社という実務サイドからのリスクマネジメント研究書が提供されたわけであるが、今後も学者サイドのみならず、このような実務サイドによる研究が期待される。このように、AMARE の誕生も相まって、フランスにおいては、学者・研究者・実務家が協力しあって、経営を取り巻くリスクの進展・深刻化という環境下、リスクマネジメントの理論・実務の充実に勤めている。

さて、日本のリスクマネジメントをめぐる状況は、理論研究においては、フランスにおける

研究同様に、早い時期から、アメリカ型の保険管理型理論から脱却し、経営管理型ないしは経営戦略型のリスクマネジメントなどの主張がなされてきた。しかし、実務面においては、リスクマネジメント部門を設置したり、リスクマネジャーという役職を創設する例を稀であるのが現状である。保険代理店やファイナンシャル・プランナーがセールスのキーワードとして、リスクマネジメントという語を使用したり、政治的な「危機管理」と結びつけてリスクマネジメントを議論することが一般化しているようである。つまり、実際の経営組織において、ミドルマネジメントないしトップマネジメントレベルでのリスクマネジメントの実務はどうあるべきかという発想が欠如しているかのように見受けられる。経営科学の一分野として、日本において、リスクマネジメントがいま一つ定着しない理由は、理論研究と実務レベルでの応用とのギャップが大きいことに起因するようである。

フランスと日本は双方とも、初期段階から、アメリカの純粋危険のみを対象とした保険管理型の理論から脱却し、それぞれ独自の経営管理型・経営戦略型リスクマネジメントの理論を開発してきた。しかし、実際の企業におけるリスクマネジメントの実践については、両者の間に大きな開きが出ていることを最後に問題提起しておきたい。

注：

- 1) Jacques Charbonnier, *Gestion de la Sécurité de L'Entreprise*, L'Argus, 1976.
- 2) Erik Kauf, *La Maîtrise des Risques*, L'Argus, 1978.
- 3) 純粋リスク (pure risk) は、それが現実化した場合に、損失のみが発生するというリスク (loss only risk) である。たとえば、火災、風水害、爆発、地震、落雷、死亡、負傷、疾病、盗難、交通事故、製造物責任、労働災害などのリスクにおいては、一般に、損失のみが発生し、利得は生じない。純粋リスクは損失の様態により、人的リスク、財産リスク、責任リスクに分類される。純粋リスクは、大数の法則が適用されやすく、保険化しやすい危険である。付保可能リスクである場合が多いことから、「保険可能リスク」(insurable risk) と呼ばれることもある。

投機的リスク (speculative risk) は、それが現実化した場合に、利益または損失が発生するという危険 (loss or gain risk) である。例えば、株式相場や穀物相場あるいはマーケティング・リスク、生産リスク、財務上の意思決定などの商取引におけるほとんどのビジネス・リスクは、利益を得ようとして実施されるが、損失を被る可能性も内在している。したがって、リスクマネジメント論で用いられている投機的リスクとは、経営管理論、経営戦略論、財務管理論、投資決定論などで使用されている経営リスク・営業リスク (business risk)、投資リスク (investment risk) と実質的に同義語であると考えられる。投機的リスクは損失を被るか、利得を生ずるかかわからないリスクで、企業経営そのものに起因するリスクなので、大数の法則を適用することが困難で、保険化しにくい。

(南方哲也著『リスクマネジメントの基礎理論』晃洋書房、1993、pp.26-27.および亀井利明編『保険とリスクマネジメントの理論』法律文化社、1992、pp.58-59参照) フランスにおけるリスクマネジメント研究では、純粋リスクと投機的リスクに相当する用語として、それぞれ以下のようなものが使用されている。

純粋リスク：純粋リスク (risques purs), 偶発的危険 (risques aléatoires/risques accidentels/risques fortuits)

投機的リスク：投機的リスク (risques spéculatifs), 事業危険 (risques d'entreprise/risques

d'entreprendre), 通常危険 (risques normaux)

- 4) アメリカにおけるリスクマネジメント研究は RIMS (Risk and Insurance Management Society Inc.) を中心に発達してきた。研究の対象は、保険管理に始まり、後に純粹リスク管理へと広げられていったが、投機的リスクについては、研究対象から除外しているのがその特色である。
(南方哲也著『リスクマネジメントの基礎理論』晃洋書房, 1993, pp.10-11参照)
- 5) Jacques Charbonnier, *Pratique du Risk Management*, L'Argus, 1983.
- 6) Gérard Koenig, <Gestion du risque>, *Encyclopédie du Gestion, Tome 3, Economica, 1989, pp. 1497-1509*. Koenig は、この中で、まず第一に純粹危険のみを対象とするリスクマネジメントのあり方に疑義を呈し、さらにリスクマネジメントの予防偏重の傾向を批判している。リール第1大学教授(経営戦略論)である Koenig の近著に *Management stratégique, 2^e édition, Nathan, 1993* がある。
- 7) Christian Marmuse et Xavier Montaigne, *Maganement du Risque*, Vuibert, 1989.
- 8) <Risk management à chacun sa vérité>, *L'Argus international*, 38 (septembre/octobre 1983), p.282.
- 9) Jacques Charbonnier, *Le Risk Management européen/European Risk Management*, L'Argus, 1985.
なお、この調査については、拙稿、「ヨーロッパのリスクマネジメント—Charbonnier によるヨーロッパのリスクマネジャーへのアンケート結果に基づいて」(『損害保険研究』, 第53巻 第1号, 損害保険事業総合研究所) 1991年6月にその概略をまとめた。
- 10) AMARE には、フランス企業およそ250社の約400人のリスクマネジャーが所属している。(L'Argus, 15 juillet 1994, p.16.)
- 11) フランス最大の保険ブローカーである Gras Savoye 社は、1992年度の世界保険ブローカーランキングで第16位。総収入1億4,744万ドル。
- 12) Adrien Bénard et Anne-Lise Fontan, *La Gestion des Risques dans l'Entreprise*, Eyrolles, 1994.
- 13) Bénard et Fontan, 1994, pp.17-23.
- 14) *ibid.*, pp.23-29.
- 15) *ibid.*, p.28.
- 16) *ibid.*, pp.34-35.
- 17) *ibid.*, p.34.
- 18) *ibid.*, pp.35-37 et Deuxième Partie (pp.73-141).
- 19) 日本企業におけるリスクマネジメントの実践に関する調査の例として、次のものがある。徳谷昌勇編著『リスクマネジメントの理論と実践—上場企業300社経理・総務の実態調査から—』, 中央経済社, 1988.
- 20) Bénard et Fontan, *op. cit.*, p.48.
ヨーロッパ14カ国, 188人のリスクマネジャーに対する1984年の Charbonnier 調査(Jacques Charbonnier, *Le Risk Management européen/European Risk Management*, L'Argus, 1985) においては、「企業経営を脅かすリスクとしてどのようなものを認識しているか」という質問に対して、表1, 表2, 表3のようにまとめられるような回答が寄せられていた。
表1は、各リスクをその原因ごとに区分し、それぞれの区分内で言及された数を示している。例えば、155人のリスクマネジャーが、営業上の事件・事故が原因で引き起こされる製造物責任のリスクを特に企業経営に脅威を与えるリスクとして認識しているわけである。
リスクの原因は、①「営業上の事件・事故」(Incidents ou accidents d'exploitation/Incidents or accidents)②「自然現象」(Phénomènes naturels/Natural hazards)③「政治的リスク」(Risques politiques/Political risks) ④「犯罪」(Malveillance/Crime, Vandalisme) の4つに大別され、

表1 職務遂行上直面するリスクとしてどのようなものを想定しているか？

結 果	原 因			
	自然現象	営業上の事件・事故	政治的リスク	犯罪
物的損害	167	177	125	153
事業中断	151	155	125	139
就業中の事故	141	155	105	124
一般的・職業的賠償責任		156		
製造物責任		155		
計	459	798	355	416
%	22.7	39.3	17.5	20.5

(Source : Charbonnier, 1985, p.33.)

表2 主要な企業リスク

(Les principaux risques de l'entreprise/The main risks of companies)

	順位				
	1	2	3	4	5
自然現象					
物的損害	122	39	6		
事業中断	43	81	27		
就業中の事故	3	34	104		
営業上の事件・事故					
物的損害	80	45	23	19	10
事業中断	42	47	33	19	14
一般的・職業的賠償責任	35	29	18	42	32
製造物責任	22	30	53	24	26
就業中の事故	3	21	39	39	53
政治的リスク					
物的損害	62	50	13		
事業中断	55	58	12		
就業中の事故	11	13	81		
犯罪					
物的損害	116	31	6		
事業中断	31	84	24		
就業中の事故	6	26	92		

(Source : Charbonnier, 1985, p.33.)

表3 事業内容別主要な企業リスク

リスク RISKS 事業内容 ACTIVITIES	自然現象 NATURAL HAZARD			営業上の事件・事故 INCIDENTS OR ACCIDENT					政治的リスク POLITICAL RISKS			犯罪 CRIME VANDALISM		
	①	②	③	①	②	③	④	⑤	①	②	③	①	②	③
食料品/FOOD and food products.....	13	6	-	8	4	1	5	4	7	9	1	11	6	1
乗用車/Cars, motorcycles, cycles, accessories.....	1	-	-	1	1	-	-	1	1	-	-	1	-	-
航空/Aerospace.....	7	1	-	4	2	-	1	1	4	-	1	6	1	-
建築・資材/Construction and Building, Materials.....	8	4	1	4	4	-	5	-	5	5	1	10	2	-
木材・紙/Wood, paper products.....	5	2	-	3	2	-	1	-	2	3	-	4	2	-
ゴム・タイヤ /Rubber, tyres.....	3	-	-	-	1	-	-	2	2	-	-	2	-	-
化学/Chemicals.....	13	6	-	7	6	-	2	6	7	8	1	10	6	2
サービス/Service and miscellaneous.....	7	2	-	10	1	-	2	-	5	3	-	10	1	-
電気・電子機器 /Electrical and electro- nic goods.....	8	7	-	6	5	-	3	2	4	9	1	10	4	1
鉱業/Mining.....	2	-	-	2	-	-	-	-	1	-	-	2	-	-
機械/Machinery.....	8	1	-	3	2	-	4	1	1	2	-	7	-	-
非金属/Non ferrous metals.....	3	1	-	1	3	-	-	-	-	3	-	3	-	-
石油・ガス/Petroleum and gas	15	-	-	11	1	-	4	1	9	2	1	12	1	-
公共事業/Public service.....	5	-	-	1	-	-	3	-	1	1	1	3	-	1
鉄鋼/Metal, steel industry.....	6	4	1	6	1	-	3	2	2	3	-	6	2	-
繊維/Textiles.....	1	1	-	1	1	-	-	-	2	-	-	2	-	-
運送/Transport.....	6	1	-	2	3	-	2	-	2	1	1	5	1	-
流通/Trade.....	3	1	-	2	1	-	1	-	1	-	1	4	-	-
情報/EDP.....	2	1	-	2	1	-	-	-	2	1	-	2	1	-
その他/Others.....	1	1	-	-	1	1	-	-	-	2	-	1	1	-
TOTAL.....	117	39	2	74	40	2	36	20	58	52	9	111	28	5

※数字は4つの原因ごとにそのリスクを重視するリスクマネージャーの数

- ①「物的損害」(Dommages matériels/Property damage)
- ②「事業中断」(Pertes d'exploitation/Business interruption)
- ③「就業中の事故」(accidents du travail/Occupational accidents)
- ④「一般的、職業的賠償責任」(Responsabilité générale, professionnelle/General, professional liability)
- ⑤「製造物責任」(Responsabilité produits/Product liability)

(Source : Charbonnier, 1985, p.37.)

全体のほぼ40%を営業上の事件・事故が占めている。

①の「営業上の事件・事故」は生産危険、マーケティング危険、財務危険、労務危険などの要因となるものである。生産危険は、機械・設備に関連するもので、その主要原因として、火災を筆頭に、磨耗、変質、不調、金属疲労、部品のゆるみ、オーバーヒート、爆発、水漏れ、制御・安全機能低下、使用法の誤り、使用者の未熟および電気の影響によるものなどが考えられる。また、マーケティング危険は、消費者の嗜好変化による需要低下、過大・過少在庫、そして価格変動などによってもたらされるものである。財務危険は、企業の資金の調達に関するものと資金の運用に関するものとに大別される。労務危険は、就業中の事故、すなわち労災に関連している。②の「自然現象」としては、大雨・洪水などの水害、大雪、凍結、落雷、台風、そして地震などが考えられる。③の「政治的リスク」としては、政策変更、戦争、クーデター、内乱、革命、国有化、規制、為替管理などが挙げられる。④の「犯罪」としては、盗難、脅迫、誘拐、毒物混入、コンピュータ犯罪などが企業経営を脅かしている。

上記の原因から生ずる企業リスクは、次の5つにまとめられる。①「物的損害」(Dommages matériels/Property damage) 企業の設備・機械などの喪失、価値減少、機能低下、機能停止を指す。②「事業中断」(Pertes d'exploitation/Business interruption) 本来、火災などの事故の結果もたらされる事業中断による利益喪失などを指す。③「就業中の事故」(Accidents du travail/Occupational accidents) これは、従業員の死亡、疾病、障害などをもたらす、企業内の人的資源の損失となる。④「一般的、職業的賠償責任」(Responsabilité générale, professionnelle/General, professional liability) ⑤「製造物責任」(Responsabilité produits/Product liability)

表2は、上記5つのリスクに対するリスクマネージャーの評価を示している。各リスクは、その原因ごとにまとめられ、スクマネージャーの評価に基づいて、重要度の順位が明示されている。具体的に言うと、「自然現象」が原因で生ずるリスクの中で、「物的損害」が最も深刻であると答えたリスクマネージャーが122人おり、「事業中断」の43人、「就業中の事故」の3人をはるかに上回っているのがわかる。5つのうちのいずれの原因においても、「物的損害」を最も深刻視しているリスクマネージャーの比率が一番高くなっている。見逃してはならないのは、どの原因においても、「事業中断」のリスクを最も深刻視するリスクマネージャーが、「物的損害」を最も深刻視するものに次いで多いことである。リスクマネージャーが、火災などの事故・災害の結果生ずる「事業中断」に敏感であることが判る。

表3は、事業内容別に、リスクマネージャーの各リスクに対する評価をまとめたものである。

21) Bénard et Fontan, *op. cit.*, pp.49-51.

22) *ibid.*, pp.51-52.

23) *ibid.*, p.52.

24) *ibid.*, pp.53-54.

25) Bénard et Fontan, *ibid.*, pp.48-49.

リスクマネージャーの組織上の位置づけおよび役割に関して1984年の Charbonnier 調査では、表4、図5、表5、表6、表7、表8、のような結果が出ていた。表4および図5は、経営組織において、リスクマネージャーが、経営最高責任者から何番目の階層に位置するかを答えたものである。

表5は、リスクマネージャーが直属する上司の役職を答えたものである。

表6は、企業の規模別にリスクマネージャーのスタッフの規模を示している。

表7は、リスクマネージャーが自らの主要な役割として認識しているものを示している。

表8は、リスクマネージャーが自らが半分以上の責任を負う領域として認識しているものを示している。

26) Bénard et Fontan, *ibid.*, pp.54-55.

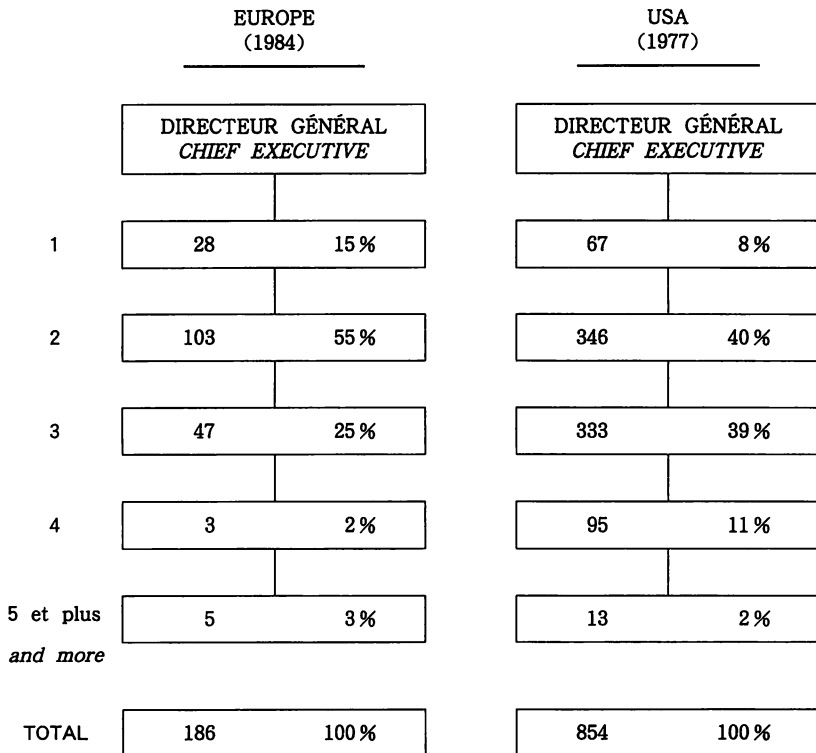
27) *ibid.*, pp.55-56.

表4 リスクマネージャーの地位

国名	リスクマネージャーの経営組織上の階級順位 (最高経営責任者から何番目か?)		
	1	2	3
ドイツ	33%	54%	13%
スウェーデン	25%	62%	13%
フランス	17%	54%	23%
ベルギー	16%	42%	42%
イギリス	5%	64%	24%

(Source : Charbonnier, 1985, p.55.)

図5 リスクマネージャーの経営組織における階層
アメリカにおける調査(1977)との比較
Level of risk manager in organisation
Comparison with the USA



(Source : Charbonnier, 1985, p. 49)

フランス企業におけるリスクマネジャー（亀井）

表5 リスクマネジャーは誰に直接業務報告するか？
To whom does risk manager report directly?

国	代表取締役 社長 (President, Directeur général/ President, Chief executive)	財務担当 役員 (Directeur financier /V.P. finance)	管理本部長 (Directeur administratif, Secrétaire général/ Administrative director, Company secretary)	法務担当 役員 (Directeur juridique /Legal manager)	その他	計
ドイツ	2	8	1	3	1	15
スウェーデン	4	9	1	2	2	18
ベルギー	3	6	5	2	4	20
フランス	10	9	12	13	6	50
フィンランド	3	1	2	—	1	7
イタリア	2	2	5	—	1	1
オランダ	—	6	1	—	—	7
英国	4	14	21	1	4	44
スイス	1	4	1	3	—	9
他	1	4	—	1	2	8
TOTAL.....	30	63	49	25	21	188
%.....	16%	33.5%	26%	13.3%	11.2%	100%

(Source : Charbonnier, 1985, p.57.)

表6 リスクマネジャーのスタッフの規模
ヨーロッパとアメリカの比較 (%)

Size of risk manager's staff : Europe v. USA (%)

SIZE OF COMPANY (US\$ millions)	conti- ments	NUMBER OF EMPLOYEES						TOTAL
		None	1 - 2	3 - 5	6 - 10	11-15	16 or more	
less than 100	Europe	24	47	19	5	5	—	100%
	USA	19	10	21	10	5	5	100%
100-500	Europe	8	33	43	10	2	4	100%
	USA	14	40	25	15	4	2	100%
500-1000	Europe	21	27	18	6	18	10	100%
	USA	7	25	45	17	5	1	100%
1000-5000	Europe	8	14	22	30	16	8	100%
	USA	9	19	28	28	9	7	100%
more than 5000	Europe	4	13	13	17	13	39	100%
	USA	2	20	12	22	15	29	100%
TOTAL	Europe	12	26	26	15	11	10	100%
	USA	13	32	26	17	6	6	100%

(Source : Charbonnier, 1985, p.65.)

表7 リスクマネジャーは次の各領域にどの程度
(50%以下、50%以上、100%) 介入するか？
In which of the following areas
of risk management functions,
is the risk manager involved
to more or less than 50%
or totally?

	部分的に介入する		全的に 介入する =100%
	50%以下	100%以下	
リスクの確認と評価 (Identification et chiffrage des risques/ Risk identification & evaluation)	58 33 %	72 40 %	49 27 %
予防と保護 (Prévention & protection)			
●資産 (● Biens/property (loss control))	88 51 %	57 33 %	28 16 %
●従業員 (● Salriés/Employees (safety))	123 78 %	26 17 %	8 5 %
●顧客 (品質管理) (● Clients (contrôle qualité)/Cus- tomers (quality control))	129 88 %	15 10 %	3 2 %
●保安 (● Sécurité industrielle/Security)	119 74 %	32 20 %	11 6 %
不測事態対応計画 (Plans de sauvetage et de survie/ Disaster & contingency planning)	98 64 %	43 28 %	13 8 %
保険 (Assurance/Insurance programmes:)			
●担保の設定 (● Définition des garanties/Definition of covers)	31 17 %	35 19 %	116 64 %
●自家保険 (● Fixation des rétentions/Self insurance retentions)	41 23 %	51 28.5%	87 48.5%
●予算の策定 (● Fixation du budget annuel/Annual bufget)	40 23 %	33 19 %	99 58 %
●事故の処理 (● Gestion des sinistres/Claims han- dling)	45 25 %	33 18 %	103 57 %
●ブローカーの選択 (● Choix des intermédiaires/ Selection of brokers)	33 20 %	32 19 %	102 61 %
●保険会社の選択 (● Choix des associés/Selection of insurers)	40 23 %	34 20 %	100 57 %

(Source : Charbonnier, 1985, p.87.)

表8 リスクマネジャーが50%以上の責任を持つリスクマネジメントの領域はどれか？
In which of the following areas of risk management,
does the risk manager have 50% or more responsibility?

活動領域	EUROPE	USA
リスクの確認評価 (Identification et évaluation des risques/Risk identification & evaluation)	67%	91%
資産の保護 (Protection des biens/Loss control)	49%	53%
防災 (Prévention des accidents/Employees safety)	34%	28%
保険の選択 (Définition des assurances/Insurance selection)	83%	87%
自家保険 (Fixation des rétentions/Self insurance retentions)	77%	67%
事故処理 (Gestion des sinistres/Claims handling)	75%	74%

(Source : Charbonnier, 1985, p.89.)

- 28) *ibid.*, pp.56-57.
- 29) *ibid.*, p.57.
- 30) *ibid.*, p.57.
- 31) Jacques Charbonnier, *Pratique du risk management*, L'Argus, 1983, pp.62-69.
- 32) Bénard et Fontan, *op. cit.*, p.58.
- 33) *ibid.*, pp.58-59.
- 34) *ibid.*, p.59.
- 35) Bénard et Fontan, *ibid.*, p.49.
- 36) Jacques Charbonnier, *Le Risk Management européen/European Risk Management*, L'Argus, 1985, p.85.
- 37) Bénard et Fontan, *ibid.*, pp.59-60.
- 38) *ibid.*, pp.60-61.
- 39) *ibid.*, p.61.
- 40) *ibid.*, p.62.
- 41) *ibid.*, p.63.
- 42) *loc. cit.*
- 43) Gérard Koenig, «*Gestion du risque*», *Encyclopédie du Gestion*, Tome 3, Economica, 1989, pp. 1497-1509.