

亀井克之『フランス企業の経営戦略とリスクマネジメント』

(法律文化社、313頁、1998年5月)を読む

— リスクマネジメント論の視点から —

吉 川 吉 衛

1. ネッシーはどんなものか
2. 自動車産業の拡大戦略とリスクマネジメント
3. バンカシュランス戦略とリスクマネジメント
4. フランス型リスクマネジメント理論
5. ファクト・ファインディングと理論分析の統一的把握の試み

1. ネッシーはどんなものか

「『リスクマネジメントは、ネス湖の怪獣の如し』…つまり、皆が噂はするのだが、誰もその実物に遭遇したことはないと言うのである」(本書229、266ページ。以下、本書は章節やページ数のみで示す。)。それは、ヨーロッパやフランスの企業での話(同ページ)だけでなく、この日本においてもそうであろう。また、この国では、学界を離れてみると、リスクマネジメントだけでなく、リスクマネジメント論についてもそうなのではあるまいか。

(a)ヨーロッパ、主としてフランスの企業における経営戦略としてのリスクマネジメントの実態と、(b)フランスにおけるリスクマネジメント論の構造を、ファクト・ファインディングに偏することなく、また理論分析にのみ重きを

おくことなく、まことにダイナミックに分析し検討し、そして統一的に考察したものが、本書である。

(a)について——著者の言によれば——、オイルショック以降の、かつ日本で従来研究対象とされることの少なかった企業の経営戦略に焦点をあてた点において、また、(b)に関しては、日本と同様に、純粹リスクの保険管理だけでなく、経営戦略上の投機リスクもふくめ、両リスクを一体のものとしての体系を構築しようとしているフランスのリスクマネジメント論について、先行研究が少ないなかで、その学説史の検討と、企業のリスクマネジメント実務のアンケート調査の分析を関連させて研究した点において、本書の課題の探究は、パイオニア・リスクであるといつてよい。にもかかわらず、著者は、それを回避することなく、あるいは(a)、(b)いずれかを取り上げるという一部回避を行うこともなく、積極的に当該のリスクを保有し果敢に挑戦を試みている。

それでは、著者がとらえたネッシーは、いったい、どんなものか。——もっとも、それを十分に紹介し必要な事柄を論じることが筆者に果してできるのか。はなはだ心もとない。リスクマネジメント論の視点からのささやかな一書評であることを予めお断りしておく他はない。

2. 自動車産業の拡大戦略とリスクマネジメント

「経営戦略型リスクマネジメントは…新製品の開発、海外への進出、新事業分野への進出といった投機的危険の取扱いに関与することになる。そこでは、この種の危険を保有するのか、回避するのか、損失に備えての準備をととのえながら保有するのか等の重要な意思決定が必要とな〔る〕」(亀井利明『危機管理とリスクマネジメント論』同文館、1997年9月、20ページ)。

本書第1部では、フランス企業の経営戦略として、自動車産業における拡大戦略と保険市場におけるバンカシュランス戦略が研究されている。前者については、P S A (なお、21、25ページ)による電気自動車の開発、ルノー

によるワンボックスカーの開発という新製品の開発戦略（第2章、第4章第2節）、ルノーのアメリカ市場進出の成功と撤退という海外への進出戦略（第3章）、そして、現在フランス最大のメーカーであるプジョーによる1976年のシトロエンの吸収合併と、1978年のクライスラー欧州子会社の買収というM&A戦略（第1章）などが具体的に論じられている。

ここでは、企業の新製品開発戦略の問題を主として取り上げよう。さて、プジョーは、M&Aという投機リスクを積極的に保有して挑戦し、また、電気自動車開発という新製品開発の固有のリスクを積極的に保有した（第2章）という実績が過去にあったにもかかわらず——もっとも、いっぽうでは、プジョーが合併の後遺症に悩み、買収の負の遺産の管理に苦しんだ（17、21ページ）ゆえか——、モーター・スポーツでの活躍やスポーツカー製造で名声を得たが経営難に陥ったマトラが、1979年11月から1982年半ばにかけて、プジョーに、ワンボックス型ミニバンという革新的モデルのプロジェクト提携をもちかけたとき、新コンセプトを理解できなかったプジョーは、リスク回避のために、それを拒否したのであった。

いっぽう、フランスを代表する国営公団企業であったルノーは、1982年10月から12月にかけてマトラから話を持ち込まれたとき、ベルナル・アノンのリーダーシップにより、そのリスクを積極的に保有し、マトラと提携し、1984年に、「爆発的な売れ行きを見せた」ルノー・エスパス（Espace）の開発に成功した。プジョーとルノーという両社の経営戦略上の意思決定の違いが、その後、当該市場における両社の明暗を分けることになった。プジョーは、「この戦略的意思決定のミスにより」モノスペースカー開発に関して、実に10年の遅れをとることとなったのであった（第4章第2節。とくに69～72ページ）。

ワンボックスカーの商業的成功は、たしかに、フランスのある調査機関の所長がいうように、社会における自動車の役割が根本的に変わってきたからである（75ページの注7）。だが、そのような物言いは結果論である。企業経営の衝に当たる者は、投機リスクのリスクマネジメントを行わなければな

らない。ルノーが、そのマネジメントに成功し大きな利益 (gain) を得ることができたのは、著者が論じているように、①新コンセプトを製品化するにあたってルノーが行った、「数年来進めていた消費者のライフ・スタイル調査の結果に基づくアイデアが随所に活用された」(70ページ) こと、②戦略的提携の3類型のひとつである、ルノーとマトラの「相互補完関係 [が] 明瞭であった」(70ページ。76ページの注8) こと、そして何よりも、③ベルナル・アノンのリーダーシップ (上記) に負うところが大きであろう。

こうして、われわれ読者は、現代の基幹産業である自動車産業における個別具体的なケース・スタディを通して、経営戦略型リスクマネジメントのありようを鮮明に理解することができる。プジョーにとって、リスクを保有しつつ、①リスクコントロールとしてのリスク除去であるマーケティング、また②リスクファイナンスとしての戦略的相互補完的提携というリスクの一部転嫁ないし相互転嫁 (と筆者には考えられるのだが) を行うことは、あるいは可能であったのかもしれない。しかしながら、本件に関するリスク回避という「戦略的意思決定のミス」を行ってしまったのは、プジョーの経営陣が——著者がいうように——、M&Aリスクの保有の結果に悩み苦しんでいたこともあったであろうが、結局は、新コンセプトを理解できなかったからである。

経営戦略型リスクマネジメントの「重要な意思決定」において、経営トップの「リスク感性」の有無が決定的である (亀井『危機管理とリスクマネジメント論』20、72~73、75ページ) ことを、本書の著者の示唆によって、われわれは感得することができるのである。

3. バンカシュランス戦略とリスクマネジメント

さて、ヨーロッパの保険市場においては、1980年代後半より、フランスをはじめとする国において、銀行その他の金融機関による貯蓄型生命保険商品の窓口販売 (bancassurance = バンカシュランス。また、保険会社による金

融商品販売は、assurfinance = アシュルフィナンス。金融機関の総合金融政策は、Allfinanz = アルフィナンツ) と、イギリスにおける損害保険商品のダイレクト販売(上田和勇『保険市場と消費者 — 英・米の実態と教訓』成文堂、1994年11月、同『英国の保険マーケティング 日本への教訓 [改訂版]』保険毎日新聞社、1997年8月、参照)が、マーケティング手法の2大潮流となっている。また、1990年代に入ると、金融機関は、保障型の生命保険商品や損害保険商品の窓口販売にも着手しはじめている(89~90、125ページなど。なお、この新しい事態をふまえて、バンカシュランスを後に改めて、銀行その他の金融機関が主導権を握り、窓口販売を中心とする販売チャネルを活用して保険商品を販売すること、と再定義。127ページ)。

日本でも、1997年頃からめだちはじめたいわゆるカタカナ保険会社によるダイレクト販売は、昨今では顕著となり、また、「2001年を目処に」会社と商品を限定したうえでの銀行等による保険販売とする保険審議会報告(1997年6月)に対する行政改革委員会規制緩和小委員会の批判(同年7月)、これに対する日本損害保険協会の反対声明(同年9月)、さらに、当該の販売規制は過剰規制だとの行革委規制緩和小委員会の最終報告(同年12月)があったところである。

著者は、フランス保険市場における銀行、保険会社、代理店・ブローカーそれぞれのバンカシュランスに関するリスクマネジメントを分析し(第5章)、ヨーロッパにおけるバンカシュランス戦略の展開を検討した(第6章)後、フランス保険市場の特色を、まず、生命保険商品販売の50パーセント以上がバンカシュランスにより占められ、また、ドイツ(なお、249ページ)やイタリアにおける代理店、イギリスやオランダにおけるブローカーなどのように圧倒的優位をたもつ販売チャネルが存在せず、その多様性に特徴があり、さらに、銀行の生命保険子会社だけでなく、銀行の損害保険子会社、銀行と保険会社の合弁の保険子会社など、さまざまな形態のバンカシュランスが存在する市場として、それを明確に把握した上で(89、102ページなど)、研究対象をフランスに定め、バンカシュランスにおけるマーケティング戦略をま

とめて、「日本版ビッグ・バンを目指す我が国への示唆としたい」（139ページ）とされる。

そして第1に、金融機関の保険市場参入については、窓口でのマス・マーケティングに適應するように、①貯蓄と保障のどちらかに特化した商品開発という商品内容の簡略化と商品種類の少数限定などの商品、②付加保険料に関する差別化とその明示等の価格、③窓口行員に対する教育の徹底等の販売チャネル、④銀行のイメージを前面に出し、純粋生存保険商品の期間限定販売を行うなどのプロモーションにおいて、従来の保険会社の商品に対する差別化に努めること。第2に、それに対する保険会社の対応としては、顧客のライフタイム・バリューを可能な限り多く獲得できるように、顧客との関係を重視したリレーショナル・マーケティングを通じたCS（顧客の満足）の充実が肝要であること。顧客満足度の充実には、コスト増が懸念されるが、しかし、保険産業は、たんなる金銭補償だけでなく、リスクに関する知識の提供、アフターサービスなど、顧客に対して包括的なサービスを提供する産業として考えられねばならないこと。いずれの場合においても、「顧客に対する利便性」の向上が軸とならねばならないことを、著者は具体的に主張している（第5章第3節、第6章第4節・結語）。これらは、正鵠を得たものであると筆者にも思われる。

いずれにしても、バンカシュランス戦略の研究は、著者自身の訳書と幾つかの論文をふまえて、従来から著者の独壇場である。また、まさに現在まで、英語圏はもちろんのことながら、ドイツと比較しても知られることの少ないフランスの企業経営に関して、かつ、いずれであっても殆ど紹介されることがなかった戦略的リスクマネジメント（自動車産業の拡大戦略やバンカシュランス戦略のその側面——前者の分析が後者に比べて鮮明であるが）の実像についての、いわばリアルタイムでの論述（また、第10章第4節）は、著者のゆたかな語学力と現代感覚に裏付けられている。

4. フランス型リスクマネジメント理論

本書第2部では、まず、学説として、大きく3つが考察されている。第1は、産業革命期の実務家にして碩学であるファヨールの、「リスクマネジメントの理論と実務の原点」である保全的職能 (fonction de sécurité) 論を取り上げて、「Fayolは、炭鉱の爆発や火災に対するリスクコントロール手段として、火災防止、換気法、注水法などの新機軸を開発し、炭鉱現場における危険管理を実践していった。」「保全の対象は、組織の物的資産と従業員の直接的な保護に限定されていた。」、それゆえ、「現代的リスクマネジメントの観点から考えると、Fayolの言う保全は、ロス・コントロールの範囲にとどまっていると考えられる。」と分析されている(第7章。とくに151、157、180ページ)。

第2に、現代フランス経営学の特徴である組織論的かつ意思決定論的な管理論の一分野として、リスクマネジメント論が1970年代半ばに登場したとして、その中心的存在である二人の学説を論じている(182、184ページ)。

シャルボニエ『企業保全の管理』(1976)は、純粹リスクの処理に関する保険管理論を基盤としているが、その後の同『リスクマネジメントの実務』(1983)や同『ヨーロッパのリスクマネジメント』(1985)において、投機リスクの処理に関するリスクマネジメントについても論及し、かつ同『中小企業におけるリスクと保険』(1991)では、中小企業リスクマネジメント論を展開しているという。

いっぽう、コフ『リスクの制御』(1978)は、アメリカ・リスクマネジメント論の影響をうけつつも、リスクマネジメントのフランス的展開を志向し、同『資産の保全』(1980)では、フランス経済の特色である中小企業の存在を意識して、中小企業向けのリスクマネジメント論を提起していると分析された(第7章、第8章。とくに184ページ)。—なお、その際、著者が、次の手続きにより、自己の分析を相対化・客観化していることは注目に値する。著者が、固有の経営学者であり経営コンサルタントでもあるクーニグの

見解(1989)を取り上げ、かれがリスクマネジメントの現状を批判し、投機リスクの処理や実現したリスクの事後処理にも今後取り組むべきだとしていることは、フランス経営学界のリスクマネジメント観の一端を表現するものだと論じているからである(第7章第7節。なお、303ページもみられたい)。

第3は、ブローカーとしての視点から執筆されたペナル/フォンタン『企業におけるリスクの管理』(1994)である。かれらは、「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。」との認識のもとに、まことにこんにち的な環境問題やM&Aなどの投機リスクも取り上げて、それらにかかわるトップマネジメントの意思決定にリスクマネジャーが参画することを提唱している(第10章第1節。とくに269ページ)。そこには明確に、戦略的リスクマネジメント論の展開がみられるといえることができるであろう。

ところで、フランスでは、いったい何故、そのような戦略的リスクマネジメント論への萌芽が1970年代半ばに出現し、また、90年代において、当該理論の明確な展開がみられるようになったのか。その背景には何があったのであろうか。

資本主義の後進性、中小企業の存在、国家指導型経済というフランス経済の構造的脆弱性——それは「反資本主義」とまでいわれることがある——のなかで発生した1973年のオイル・ショックは「危機」をもたらし、中小企業の多いフランス企業は、倒産回避に最大限の努力を払わざるを得なくなった。そのなかで、新商品の開発にみられる保険業者の積極的な姿勢に接した企業は、リスク認識を深めると同時に、保険料の引き上げ、担保範囲の制限といった保険業者の政策変更直面し、企業は、資産保全の手段として、新たにリスクマネジメントを志向するに至ったのである、と著者は論じている(第8章第1節・第2節。とくに204~210、217ページ)。——この点、類似の資本主義の型である日本(ロナルド・ドーア)において、戦略的リスクマネジメ

ント論が（少なくとも学界で）展開されていることは、決して偶然ではない、と筆者は考えるものである。

また、「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M&A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。」（306ページ）と著者はいう。とりわけ、1992年の市場統合による業界再編成のM&Aの波のなかで、ヨーロッパの伝統的中小企業が、生き残り戦略としてのリスクマネジメントを志向するとも考えられる、と鋭く指摘される（264ページ）。

それでは、そのようなフランス型リスクマネジメント論は、今後どうなるのであろうか。著者は、考察にあたり、3つの実務に関するアンケート調査に着目した。第1は、1984年に、ヨーロッパのリスクマネジメント研究機関であるAEA Iがシャルボニエを責任者として行った、ヨーロッパ各国のリスクマネジャーに対する調査である。企業経営を脅かすリスクとしてかれらが認識しているものは、リスク原因の約40パーセントを占める「営業上の事件・事故」であり、それぞれの原因において約4分の1程度に上る「事業中断」のリスクであった。また、かれらの位置は、最高経営責任者（層）から数えて2番目というのが、全体の55パーセントを占め最も多い。さらにかれらは、保険ブローカー・代理店の役割を肯定的にとらえており、元受保険会社の商品やサービスも高く評価しているようである。調査を通じて、ヨーロッパ独自のリスクマネジメントの概念が育成され、かつ実践されていることが明らかである、と著者は分析している（第9章。とくに230～231、235、238、249、252、264ページ）。なお、日本では未紹介のイタリア企業のリスクマネジメントが論じられている（第9章第6節）ことは貴重である。

第2は、1993年、フランス最大、世界で1992年度16位のブローカーによって実施されたフランス主要企業のリスクマネジャーに対するアンケート調査

である。かれらの殆どが、アメリカは模範ではないと述べたこと、またかれらの数多くが、アメリカ流のリスクマネジメントに懸念を表明した（289～290ページ）ことは、われわれにとっても刮目に値する。

同調査はまた、かれらが将来的にもっとも気掛かりなリスクは、企業イメージを損なうものであって、それは環境問題と製造物責任であることも明らかにした。これは、著者が指摘するように、コミュニケーションやネットワークの時代にあっては、企業そのものや自社製品に対する消費者の認識が本質的な要素になるのであって、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すもの（276、285、306ページ）であろう。

第3は、1997年、後述のAMRAEにより実施された企業のリスクマネジャーに対するアンケート調査である。かれらが、保険会社に最も望むことは、ソルベンシーの充実であるという。これは、低コストの保険商品入手というリスクマネジャーの使命と、取引保険会社のソルベンシーマージン充実というかれの希望とのジレンマを示す（298ページ）だけでなく、EC市場統合以降の保険会社の経営環境の変化、したがってまた保険会社の財務状況の変化をも反映するものであろう。

さて、保険会社の経営環境とその財務状況が厳しさを増すなかで、ふたつのアンケート調査についての、これまでに明らかにされた事実に基づき、戦略型リスクマネジメントはフランスにおいて根づいていくのであろうか。だが、同じ調査のなかで、それを疑問視しかねない事実もある。

理論上の戦略型リスクマネジメントが、はたして企業実務で実践されているかと問えば、著者が——適切なバランス感覚のもとで——同調査から読み取り指摘するように、現状では、否である。リスクマネジャーがトップマネジメントに助言可能な事柄は、純粹リスクに関する問題に止まっていること、また、危機管理方針規定書や便覧の策定は一般化していないことに、著者とともに、われわれはいちおう注目しなければならないからである（307ページ。なお、『現代リスクマネジメント事典』同文館、1988年5月、266ページ、

亀井利明筆、は日本の当時の企業実務についてふれている。)

ただし、フランスでは、1993年に、アメリカのRIMS、イギリスのAIRMICに次ぐ規模を誇るAMRAE（企業リスクマネジメント協会）が発足し、活発に活動していること、1989年に設立されたIMR（リスクマネジメント研究所）、1992年に設立されたIGR（リスク管理研究所）など教育研究機関が充実していること、「経営を取り巻くリスクの進展・深刻化という環境下、…フランスにおいては、研究者・実務家の双方が、フランス固有のリスクマネジメントの理論・実務の充実に努めている」（307～308ページ）ことからすると、フランスにおいて戦略型リスクマネジメント論は、今後いっそう広がり深まっていくのではないかと筆者にも推測されるのである。

最後に、本書全体を通じての著者の問題提起、すなわち「フランスと日本は双方とも、初期段階から、アメリカの純粹リスクのみを対象とした保険管理型のリスクマネジメント理論から脱却し、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展開してきた。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」（308ページ）との指摘に対しては、筆者も首肯するものである。

5. ファクト・ファインディングと理論分析の統一的把握の試み

むすびにあたり、この書物の特長を改めて幾つかあげておく。

第1に、経営戦略に関するリスクマネジメントの分析と、リスクマネジメント論の検討を「一体」として論じ考察していることである。それぞれの分析や検討を行うものは、これからあらわれるであろう。しかし、両者を一体として考察する書物の出現は、事の性質上なかなか難しいのではないかとと思われる。この構想力とそれを実現した著者の力量は、研究書一般のなかでも評価に値する、と筆者はまず考える。

第2に、一国の基幹産業における個々の戦略的意思決定に関して、戦略的リスクマネジメント論の視点から、具体的な分析を行ったことである。戦略

78
的リスクマネジメント論とは何か。はたして有用性があるのか。これらが、積極的に論じられている。とくに、ルノーによるワンボックスカーの開発に関する考察が、筆者には興味深かった。リスクマネジメント論における収穫である、と筆者は考える。

第3に——これは、第2と甲乙つけがたいのだが——、リスクマネジメント論の学説と企業実務に対するアンケート調査とを交差させながら分析し検討することによって、(a)何故、戦略型リスクマネジメント論が特定の段階でフランスにおいて芽生えたのか、また、(b)その今後の見通しはどうかについて考察したことである。これも、リスクマネジメント論における収穫であろう。

第4に——コフ等の理論分析を中心にした、1980年代に関する、従来の最もまとまった業績である羽原敬二「フランス企業における危険管理の展開と特質について」『危険と管理』13号、1985年3月、と比較すると——、シャルボニエの理論分析がなされており、また、1990年代の最近に至るまでの学説と、3つの実務に関する調査の分析と検討がなされていることも、リスクマネジメント論における収穫であろう。

ここで、若干の点も指摘しておく。

第1点。著者は、上記の第3の(a)についての理由を、フランス経済の構造的脆弱性のなかでの「危機」の発生に求め考察しているわけだが、これは卓見である、と筆者も考える。それゆえ、今後いっそうの論証の広がりや深まりを期待したい。第2点。上記の第3に関する箇所等において、構成の仕方にやや纏まりが欠けるところがないではない。第3点。望蜀の嘆だが——またこれは恐らく、本書全体の紙幅の制約に基づく、やむをえない措置であったのではないと思われるが——、最近の、実務家にして研究者であるベナル/フォンタンの理論については、もっと紹介してほしかったと思う。

最後に、リスクマネジメント、またリスクマネジメント論においては、本書に基づき、相当程度ネッシーは明らかになった、と筆者は判断していることを記しておきたい。

(筆者は大阪市立大学商学部教授)