



## 「リスクマネジメントとは？」

### はじめに～本連載の目的～

最近、「環境リスク」や「リスクコミュニケーション」「リスクマネジメント」という言葉がひんぱんにマスコミなどで取り上げられるようになってきている。しかし、「リスク」という言葉自体は、まだ一般的にはなじみが少なく、産業廃棄物処理業界においても言葉の意味や意義が十分に理解されているとはいえない。一方で、産業廃棄物処理業界を取り巻く社会状況は近年ますます厳しくなっており、「リスクコミュニケーション」や「リスクマネジメント」を業界全体で取り組まなければならない状況となってきたことは明らかである。

たとえば、今国会で「循環型社会形成推進基本法」循環型社会に資する法律がまとめて制定されたように社会の廃棄物問題への関心は依然高く、ダイオキシン問題や環境ホルモンなど化学物質による環境リスクについても関心が高い。その一方で、産業廃棄物処理業に対しては相次ぐ不法投棄や不適正処理事例の報道の影響もあり、悪いイメージが植え付けられている。さらに、情報公開法の制定や化学物質管理促進法(通称P R T R法)が制定され、行政が情報公開に取り組むようになり、事業者に対しても情報公開が今までより強く求められてきている。

このように社会全体で、廃棄物に起因する「環境リスク」への関心が高まり、さらに情報公開への圧力が高まっている中で、処理業者も廃棄物問題や社会・地域住民とのコミュニケーションを従来の地域対策という枠を超えて経営課題の「リスク」と認識し、意識的また科学的にマネジメントしていかなければ経営がうまく成り立たない状況となっている。とくに、社会や住民とのリスクに関するコミュニケーションをどのように適切に行っていくのかという「リスクコミュニケーション」の問題は、大きな経営課題として認識されなければならない問題となってきた。

しかし、前述したように業界全体はまだこうし

た危機意識を有しているとは言い難く、また具体的にどのように社会や地域住民と「リスクコミュニケーション」を行っていくか、適切なコミュニケーション手法(どのように、どんな情報をいつ開示し、どのようにコミュニケーションをとるのか)についても十分に整理されているとはいえない。そこで、本連載では事例研究などを通じ、事業者が「リスクコミュニケーション」の問題を経営リスクとして認識し、どのように自社のリスクの把握やリスクマネジメント手法の検討を行っていくのかを検討していきたい。本号では、まずその前提として「リスク」「リスクマネジメント」の概念を解説する。

### 1. 事業者にとってリスクとは

「リスク」は、今では比較的一般的な言葉として用いられているがその定義は識者によって様々であり、統一的な定義は存在しない。共通項をひろいだすと「リスクとは、好ましくない影響の発生する可能性を確率的に示した概念」となる。すなわち、将来どれくらいの確率で損害(好ましくない影響)が発生するのかを示すための概念である。損害を発生させる要因は、「ハザード」と呼ばれている。例えば産業廃棄物処理業に関わる例では図1のように、新しい法律・制度の制定、市民の関心の高まりを契機として、住民の反対運動が発生し、操業が停止するといった事例が考えられる。ここでは、操業停止が事業者にとっての損害であり、その損害を発生させる要因となっている新しい法律・制度の制定、市民の関心の高まりなどが「ハザード」ということになる。

個別の事業者にとって、この事例での「リスク」とは、操業停止という損害がどれくらいの割合で発生するのかの大きさということになる。操業停止という損害は必ず発生する損害ではなく、発生するかもしれない損害であり、その損害がどれくらいの確率で発生するのかを考えるのが「リス

ク」概念である。このように「リスク」は、将来発生する損害を数量化することにより将来予測を行い、複数のリスクの中で優先的に対応しなければならないリスクを決定したり、個別のリスクの大きさにあったリスクマネジメント手法を決定する前提となる概念である。例えば、自社保有施設が200年に一度の割合で台風被害を被る地域Aに立地する場合と、20年に一度同じ規模の台風被害を被る地域Bに立地する場合があると、ハザードは同じであるがリスク（被害が発生する確率）は10分の1ということになる。



(c)東京海上リスクコンサルティング株式会社

このようにリスクの大きさを事業者が比較することにより、事業者はどちらの対策を優先的に行うかなどの判断を行えることとなる。こうした「リスク」の把握は、通常の経営判断において無意識的に行われているが、それを意識的にまた科学的に「リスク」を洗い出し、評価し、対応していこうというのが「リスクマネジメント」である。

## 2 . 事業者にとって

### (1) 概念

今まで見てきたように「リスク」の概念を理解すると、事業者は企業経営に伴い多くの「リスク」と直面し、そのマネジメントのための判断を行ってきたことがわかる。これをより意識的、科学的に実施していくことにより、効率的経営判断が可能となるだけでなく、判断プロセスが透明となり効率的リスクマネジメントのための手法が属人的なものから誰もが使用できる共通的なものとなることが期待できる。こうした機能からリスクマネジメントの定義は、例えば駒沢大学経営学部の石名坂教授によると「リスクマネジメントは、企業危険をより合理的に管理することにより経営効率を高め、企業の安定経営を図り、間接的には企業収益に貢献することを目的とするものである。」とされている。

### (2) リスクマネジメントの歴史

「リスクマネジメント」という言葉を使用すると難しく聞こえるが、古来から人類は未知のものを予測し、そして対応しながら生活してきた。狩猟や農耕などの生活の糧を得るのも、自然環境が及ぼすリスクとの戦いであった。古来

の人々は、こうしたリスクを神の領域ととらえ、占い、信仰、呪術などによる対応、すなわち「運を天に任す」形で対応を行ってきた。

その後、人々は予見性と英知で自然のリスクを「神の領域」から「人がコントロールできる領域」へと持ち込み、技術により徐々にこうした自然リスクをマネジメントしていくようになったのである。たとえば、悪天候などを予測するための法則性が発見され、災害の発生に備え食料の保存のための技術などの手法が開発された。さらに、近代化が進み産業が発展するに伴い、自然の予測できない損害に対して損失をより少なくするための手法として「保険」制度が開発された。一定の保険料を支払うことにより、発生しうる大きな損害に金銭的に備え、経営不安を解消することにより効率的な経営を行うことが可能となった。

保険制度は、ひとたび遭難すると莫大な損害を被るおそれのある船貿易への海上保険を中心に開発され、制度として発展していった。このように保険制度を中心としたリスクマネジメントの考え方は、米国でまたその後ドイツでさらに、保険にはなじまないリスク全般へのマネジメントという考え方へと拡大していった。これが、本稿のテーマとなっているリスクマネジメントであるが、リスクマネジメントの考え方が保険の適切な活用という考え方からさらに拡大していった背景には産業発達に伴い企業規模が拡大し事業内容が複雑化し、それに伴いリスクの種類が多様化し、そのリスクを事前にコントロールする重要性が高まってきたことがある。

### (3) リスクマネジメントの特徴

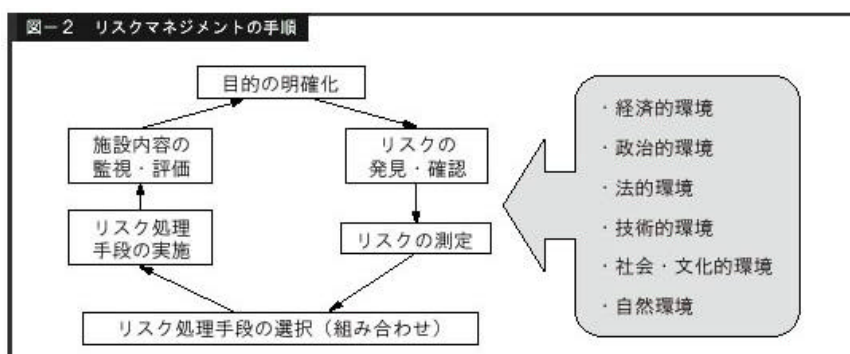
再三述べてきたように、事業者にとってのリスクマネジメントは企業経営をより合理的に行うという観点から、リスクを意識的・科学的にマネジメントするものである。そこで、事業者がリスクマネジメントを考える際にも、「何のために（リスクマネジメントの目的）」、「どのような

リスクを（リスクの洗い出し・評価）」、「どのように管理するのか（リスクマネジメント手法の明確化）」を明確にしなければならない。リスクのリスクマネジメントは、こうした意識のもとで、計画され、組織化され、実行されることになる。具体的には、図2のようにリスクマネジメントはサークルを描き、フィードバックを行いながら循環されていくことになる。この過程（プロセス）がシステムとして、企業経営の中にしっかりと組み込まれることがリスクマネジメントにおいては重要となる。

仮に、事業者がリスクマネジメントの重要性を事業活動に伴う通常の対応程度にしか理解せず、個別のリスクに対して事後的、アドホックな単発の対応を繰り返すだけなら、科学的なリスクマネジメントとはならない。事業者が、リスクマネジメントを組織化された近代的手法として活用していくためには、リスクマネジメントをシステム化する視点が重要となってくるであろう。

なお、リスクマネジメントの概念は従来は経営マネジメント（生産管理やラインの管理）とは性格を異にするといわれていた。一般的な経営マネジメントが直接企業利益を上げることと関わっている（プラスの経営学と呼ばれている）のに対し、リスクマネジメントは企業の損失の極少化を図るものである（マイナスの経営学）と考えられていた。

しかし、現代の企業経営が多用なリスクと密接に関連していることから、リスクの概念も拡大し、（投機的リスクもリスク概念に含まれるようになったことから）前述のリスクマネジメントの定義のように、よりよいリスクマネジメントは、よりよい経営マネジメントの要素と理解されるようになってきている。



(c) 東京海上リスクコンサルティング株式会社

### 3. 現在のリスクの特徴

このようにリスクマネジメント概念は拡大されてきたが、リスクの特質も現代では新たなものが加わってきている。従来、事業者にとってリスクとして認識されていたものは、例えば地震、火災といった損害もその発生確率も比較的数量化しやすいものであった。これらは、保険などの金銭的損失コントロール手法になじみやすいリスクであり、マネジメント手法もそれほど（理論的には）難しいものでなかった。しかし、前述したように事業活動が複雑化するにつれてマネジメントしなければならないリスクの種類も多様化するようになり、マネジメント手法も金銭的コントロールだけでなく、より詳細に事案ごとに検討していかなければならなくなってきた。

例えば、企業リスクの一つである「環境問題」についてみても、従来の環境問題はいわゆる「公害問題」であり、環境や人の健康や安全に関する損害が目に見える形で比較的早く顕在化し、また被害者・加害者・損害の特定が（比較的）容易であり、因果関係も（比較的）明確であり、損害の予測（数量化）も容易であった。行政サイドの公害時代のリスクマネジメント手法も、行為と損害との間の因果関係が明確になれば、当該「危害」を「安全」領域まで削減するように規制を行うという方式、具体的には汚染物質を特定しその排出を規制するという方式を行い、それが効果をあげてきた。

しかし、科学技術が進歩し分析技術が進歩すると、従来検出されなかった有害物質が検出されるようになり、今までは考慮されなかったリスクも、生活を取り巻くリスクと認識されるようになってきた。例えば、環境ホルモン、ダイオキシンなどによる健康・環境被害などの新しいリスクがこれである。これらの多くは、曝露してから何十年（例えば発ガン性物質の影響は一世代の経験の蓄積後でなければ、物質あるいはその活動の影響

を知ることができない)もたなければ影響が分からないものもある。

このように現代の「リスク」は、被害者・加害者・損害の特定が困難であり、因果関係が明確にできない。また、そもそもどのような損害があるかさえもはっきりしていないという特徴を有している。かつてのリスクと比較すると、より「少量多様、広域化、長期化、複合化」しており、観察しにくく、評価しにくいのである。このことから、政策におけるリスクマネジメントの手法も、従来のように単純に安全領域に押し込めるといった選択ではなく、「黒」か「白」か不明の領域をいかに予防しマネジメントしていくかという発想がさらに必要となってきた。これは、経営リスクを考える際も同様である。

すなわち、微量のリスクもリスクとして把握す

る以上、完全にリスクをなくすことはできず、どこまでリスクを許容できるか許容リスクという考え方をとっていかねばならないのである。そして許容リスクのレベルを利害関係者で定め、その目標に向けてリスクマネジメントを行うという手法が必要となってくる。このようにリスクが、従来よりあいまいとなってきたが故に、関係者のコミュニケーション、その前提としての情報公開が重要となってくるのである。こうした政策上のリスクマネジメントに、企業経営上のリスクマネジメントを事業者がどのように統合していくかが課題となってくる。

次号では、リスクコミュニケーションの前提となる産業廃棄処理業をとりまくリスクについて整理していきたい。

## 参 考 文 献

---

- ・ 中西準子『環境リスク論』岩波新書
- ・ 佐藤雅也、山崎邦彦訳『環境リスク管理のための新たな手法』化学工業日報社
- ・ 江下直次郎『リスクへの挑戦』保険研究所(1995)
- ・ 南方哲也『企業損失防止のためのリスクマネジメント入門』清文社(1983)
- ・ リスクマネジメント研究会『企業のリスクマネジメントーその予防と対策』日本能率協会(1985)
- ・ 森宮靖『リスク・マネジメント論』千倉書房(1985)
- ・ 安井信夫先生古希記念論文集刊行委員会『変化の時代のリスクと保険』文眞堂(2000)
- ・ 亀井利明『リスクマネジメント理論』中央経済社(1992)
- ・ 亀井利明博士還暦記念論文集刊行委員会『リスクマネジメントの国際性』R M 双書第7集(危機と管理、第19号)日本リスクマネジメント学会

(本稿は、『いんだすと』VOL.15 No.8 2000(社団法人 全国産業廃棄物連合会)に掲載されたものを、同社の許可をもって転載したものです。)

第9号(2001年1月発行)