

【書評】

亀井克之著

『経営戦略とリスクマネジメント』法律文化社 (1998年)

La gestion stratégique et la gestion du risque

流通科学大学 白石善章

Yoshiaki SHIRAISHI

本書は、二部から構成されている。第一部は「フランス企業の経営戦略」であり、その基本的なテーマは投機的リスクに視点をおいてフランス企業の経営戦略を解明したものである。第二部は「フランスにおけるリスクマネジメント」がテーマであり、フランスにおけるリスクマネジメント理論の起源・発展を詳細にたどり、その系譜を取り上げている。また一方でフランスおよびヨーロッパ諸国のリスクマネジメントの実践を事例紹介し、それをリスクマネジメント理論で分析したものである。

しかし、本書が二部構成となっているからといっても、両者は別個なものを論じたものではない。いずれも企業が採用した経営戦略に直面する「不確実性」をリスクとして認識し、またそれを経営管理論あるいはマーケティング理論とリスクマネジメント理論と関わらすことによって検討したものであり一貫したテーマを追及したものである。言いかえると企業のとる戦略の結果として生じるかも知れないリスクをマネジメントの対象として解明し定式化しようとする意欲的な試みなのである。

リスクマネジメント理論は、かつての保険理論が対象としてきた財産損失のリスクだけではなく、企業を取り巻くリスク問題の全てを包含してきている。したがって、それは、これまでの単なる保険管理型の研究から広く企業、組織の危機管理、経営管理問題、経営戦略問題を射程にして発展してきているⁱ。言いかえると、リスクマネジメント理論は自然災害や偶発的事故というかつての保険理論が対象としてきた「純粹リスク」から企業活動や経営環境の変動に伴って生じる損失または利益のいずれかが発生する「投機的リスク」までを対象としているⁱⁱ。したがって現代のリスクマネジメント理論は「保険管理型」「経営管理型」「経営戦略型」の3つの形態があると識別されているⁱⁱⁱ。確かに、このようなリスクマネジメント理論の視点で経営あるいはマーケティング事象を検討することによって、従来とは違ったあたらしい問題が抽出される理論の展望ができると思われる。その点で本書は従来の経営管理論、経営戦略論、マーケティング論の研究者にも多くの示唆を提供するものである。本書の概要を紹介することによって、このことのいくつかを見てみよう。

第一部は6つの章からなっている。この第一部で取り上げられている産業は自動車業界と金融業界という異なった業種ではあるが、いずれも共通しているのは企業の経営問題である。第1章から4章まではフランス自動車産業における「拡大戦略」「新製品開発戦略」「海外進出戦略」「競争戦略」を取り上げており、続いた5章と6章は銀行および他の金融機関と保険企業の相互参入問題の戦略問題である。

まず、第1から4章の自動車産業の経営問題を見てみよう。世界の自動車産業は20世紀末においては、急速な再編の動きを見せてきている。自動車産業は産業革命後に重要な産業として登場して約1世紀にわたってその発展を見てきた。そして、この業界は約1世紀の発展の間には様々な変化を経験してきていると評者は見ている。その変化の第1段階は典型的には、前世紀から20世紀の初頭に見られた吸収・合併であり、その結果はアメリカ

のビッグ・スリーの確立とその間の競争である。第2段階は世界に君臨したアメリカの自動車企業の世界への進出である。第3段階は、アメリカ以外の自動車企業の台頭した1960年から1980年代にかけての段階である。そして第4段階は現在の20世紀末であり、世界の自動車企業の新しい再編の動きが活発になっている。

1960年代当時では、フランスは西ドイツとイギリスに並んだヨーロッパの自動車生産国であった。その中心の企業はルノー・グループとプジョー・シトロエングループであった。

ところで、この自動車産業の経営および競争問題についての理論的な研究は、アメリカを中心にして、かねてから活発に展開されてきた。しかしフランスについての自動車産業についての言及されることは数少なかった。たとえ、フランスの自動車産業についての研究が取り上げられても、それは殆どがルノー・グループを中心としたものであった^{iv}。

亀井氏が、ここで取り上げた研究重点の一つは、このフランス自動車産業の経営戦略問題だが、これまで殆ど取り上げられなかったプジョー・シトロエン・グループに焦点を絞ったものである。そのことは、まず本書の特筆すべき点として指摘することができるであろう。

まず第1章で取り上げたのは石油ショック以降のプジョーの「拡大戦略」とそれによるフランス自動車業界再編成を分析したものである。プジョーによる1976年のシトロエン吸収合併および1978年のクライスラーによるヨーロッパ子会社3社の買収によって、フランスの自動車産業はルノー公団とプジョー・シトロエン・グループの2大グループ体制が確立した。しかしこのことがプジョーはクライスラーがヨーロッパ子会社の負の資産を継承したため、その低生産性の設備および労働争議の火だねを引き継ぐこととなり、1980年には赤字転落になり1980年代前半には経営危機に直面した。ここにM&Aという「拡大戦略」のリスク発生という事態が生じた。その分析を通じて「販売網と製品は似てすぎている一方で、従業員と情報システムは異なりすぎている企業同士の合併」は困難であると結論を導いている。

第2章はプジョーが21世紀の自動車としての電気自動車の開発を世界に先駆けた問題である。新製品の開発とその領域での先導企業としての役割の検討である。その結論は「一般消費者にとって手の届く具体的な商品として電気自動車の販売」^vすることによって「現代の世界における技術水準および環境下における」^{vi}開発戦略としての先導性の重要な方向を示唆している。

第3章の課題は、ルノーに焦点を絞り、そのアメリカへの海外進出戦略について検討することである。当社のアメリカへの進出は1979年のアメリカンモーターズとの提携によって実現した。そのルノー進出の成功要因は、提携先であるアメリカンモーターズが持つ全米に広がった販売拠点ネットワークを活用したこと、ルノー車の多様な車種、オイルショックの低燃費が消費者に評価されたからであった。しかし当時は、ルノー車と同じ志向を持った日本車がアメリカ進出した時期でもあった。この日本車との競争関係に加えて、フランス国内におけるミッテラン政権の社会主義的政策の破綻がルノーを直撃し、その結果、

企業そのものの経営危機を招きルノー車のアメリカ撤退を導いてしまった。

第4章はルノーのプジョーとの対応における競争戦略の分析である。ルノーはワンボックス型ミニバンについて、この領域での先駆として大型である「エスパス」の開発が1984年に発売し大成功を収めた。しかしその市場標的は富裕層に限定されていた。競争企業であるプジョーはこのタイプのモデル開発は1994年である。ルノーは、これに加えて中型の「メガーヌ・セニック」を開発することによって、それまで手が届かなかった消費層の評価を獲得して市場を拡大した。ここにこの領域に新たな大・中・小型の三種のラインアップを完成することによる市場拡大によって、当社が直面していた1980年代の経営危機から脱して1997年には業績回復を導いた。この業績回復の基本的要因は一連の独創的な新製品開発戦略の展開である。

第5章と6章は異業種への参入戦略問題である。まず第5章ではフランスの銀行の保険市場への参入戦略の分析である。フランスの銀行は1980年後半から生命保険を子会社として設立し、貯蓄型の生命保険商品を支店窓口で販売することに成功した。銀行にとっては保険という異業種への市場には全く経験を持たなかったため、様々なリスクを負うことになった。しかしながら、一方で参入される保険企業から見ると、銀行の参入によって伝統的な保険市場を侵食されるというリスクにされされたことになった。当然、このことは保険企業からの対抗戦略を引き起こす。ここに金融業と保険業の相互参入というバンカシュランス（保険会社からの金融業への参入はアシュルフィナンス）という問題を生じ相互の販売方法・チャネルなどの再構築などが新しい課題と登場してきた。このことは、わが国でいうビッグバーン問題であり、わが国にも多くの示唆を与えていることと思われる。

第6章の課題はフランスだけではなく、ヨーロッパ諸国に広がってきたバンカシュランス戦略展開の検討である。ここではフランスだけではなくオランダ、イギリスについての事例があげられ、その成功要因を抽出されている。とりわけフランスの事例はマーケティング戦略の4P概念に沿いながら、その批判的検討を行っている。

第二部はフランスのリスクマネジメント理論の起源・発展とその事例を検討している。とくにそのリスクマネジメント実践についての分析はフランスだけではなく、ヨーロッパ諸国にも視野を広げて検討している。第二部に最初にあげられている第7章は「フランス経営管理論とリスクマネジメント」問題の検討である。そこで亀井氏は、古典的名著であるファヨールの『産業と一般の理論』を詳細に検討して、企業のリスクマネジメント論の源流として、この「保全的職能論」に求めている。この指摘は亀井氏の独創的なものである。次いで、ファヨール以降のフランスの経営管理論とリスクマネジメント論との関係についての主要文献をあたり、その系譜を明らかにしている。

第8章はフランスにおけるリスクマネジメント理論の生成の問題である。フランスでは石油ショック後の「危機」の時代に、アメリカから本格的なリスクマネジメント理論が導入された。その紹介と普及の検討がこの章で課題である。

第9章はヨーロッパ企業におけるリスクマネジメントの実践と公表されたアンケート調

査結果の分析である。ヨーロッパにおけるリスクマネジメントは上で指摘したようにアメリカからの影響を大きく受けてきた。しかし一方で、そのアメリカの影響を脱してヨーロッパの独自の展開を見せていることを示している。そのことはヨーロッパの企業風土、経済環境に影響されて結果であることを明らかにしている。

最終章はフランス企業のリスクマネジメントである。ここではリスクマネジメントについてのフランスの実態を紹介し、併せて研究の方向を示している。

以上の内容から明らかなように、本書は石油ショック以降における現代のフランス企業の経営戦略についての諸問題をリスクマネジメントという視点で捉え、分析したものである。

現代のグローバル経済の進展と共に地球上のある地域、国における企業活動は、その地域とか国だけの問題に限定せず、いろんな所に何らかの影響を及ぼすようになってきている。その意味において「20世紀末の企業を取り巻く内外の経営環境は劇的な変化を遂げつつあり、企業が存続していく上で、環境変化への適応行動がますます重要となっている。企業が環境変化に適応していくためには、絶えず創造的な革新を迫り追及していかねばならない。創造的な適応、すなわち革新とは、リスクをとって成長戦略を展開することにはかならず、経営戦略上のリスクの認識と制御が、必要不可欠となる」^{viii}。現代においては、企業がある戦略を策定し実施することによって、そこには従来型の機会費用が生じるという認識を踏み込んで、更に何らかのリスクマネジメントが必要になってきていると考えられる。

この各章の概要において若干のコメントでも触れたように、わたし達が本書から学ぶべき諸点は少なからず存在している。そのことを評者なりに、いくつかをあげてみよう。

第1は、経営戦略の実行成果をチェックすることによって、企業の再定義をしたり新たな戦略策定を構築するという従来型の単純なフィードバック方式からチェック自体を管理するシステム構築の重要性を提示していることである。最近のリスクマネジメント論それ自体が、この方向を志向しているものと考えられるが、亀井氏は、単なるその指摘だけではなく、具体的な豊富な事例に切り込むことによって従来の経営理論あるいはマーケティング理論そのものの枠組みの再検討の必要を示唆している。この点で亀井氏は、あたらしい理論にチャレンジされているのである。このことは、まさしくパイオニア・リスクにチャレンジしているのもである。このチャレンジと意欲に敬意を表したい。とはいえ、このチャレンジは無謀な試みに終わっているのではない。亀井氏は抜群の語学力を駆使することによって、一方で丹念な事例を精査し他方で理論的なレビューを行っているため、彼の主張には説得力をもっているのである。

第2は、上にも指摘したように多くの豊富な事例を紹介している。しかもその事例は経営戦略上のリスクマネジメント問題を浮き彫りにすることによって如実に記述されているのである。

第3は、ヨーロッパとりわけフランス企業の事例を紹介しているため、これらの企業活

動とその戦略を知ることによって日本とかアメリカの企業活動との比較ができ、その視野を広がる道を示している。とくに上で指摘したように、フランスの自動車産業とりわけプジョーの戦略問題は、資料としても貴重である。

本書には、もちろん課題もある。それは、これまでの経営理論とかマーケティング理論についてリスクマネジメント・システムをどのように組み込むことによって再定式化して新しい理論構築を行っていくかである。幸い亀井氏はまだ若い研究者である。今後の点についての大きな期待をしておきたい。

参考文献（注）

- i 亀井利明（1998）「はしがき」、日本リスクマネジメント学会編『保険・金融不安とリスクマネジメント』（RM双書第17集）、p. i。
- ii 亀井克之（1999）「創造型適応組織における経営戦略とリスク」関西大学経済・政治研究所『研究叢書』第115冊、pp.37 - 84。
- iii 同上
- iv 原 輝史（1975）「フランスの企業—ルノー公団」伊藤光晴他編『世界の企業—フランス、イタリアの政府と企業』筑摩書房、pp.192 - 201、J.H.Jacot（1990）、*Du Fordisme au Toyotisme*（1990）、フランス計画庁編、金田重喜監訳（1994）『フォード主義対トヨタ主義—日仏自動車産業の比較—』（創風社）、中央大学経済研究所編（1994）『構造転換下のフランス自動車産業』中央大学出版部、および黒川文子（1996）「ルノーの経営戦略—製品開発と組織変革について—」日仏経営学会編『日仏経営学会誌』第13号、pp.67 - 89等である。
- v 本書 p.21。
- vi 本書 p.48。
- vii 本書 p.48。
- viii 亀井克之（1999）同上文獻、p.37。