

# リスク・マネジメントの概念と実務

—— リスクを正しく理解して適切な対策を ——

市川 彰

## 1. 企業をとりまくリスクとそのマネジメント

### (1) 環境変化にともない増加するリスク

95年に入って、阪神・淡路大震災、サリンに端を発したオウム事件、多発する銃火器犯罪、さらに核実験、安保・沖縄問題と、世間が大変に騒がしい。社会問題だけでなく、景気、政治の面でも依然として混乱が続いている。もちろんこれ以外にも、環境の変化が激しくなり、社会の仕組みや人々の考え方が複雑化、多様化するにつれ、われわれをとりまくリスクの種類も数も増加している。

企業も個人も、このようなリスクに的確に対処できるかどうか、生き残り、成長発展する鍵である。

この点について具体的に考察するに際し、ここでとりあげるリスクの意味について明らかにしておこう。

リスクとは、ある主体（企業、個人、国家など）が存在し、行動するに際して、その障害となり、何らかの損害を被る事態に遭遇するおそれという。

われわれは、つねにこのような「おそれ」に直面しており、その「おそれ」が現実のものになる可能性はどんどん大きくなっているのである。環境変化が激しくなり、事業の種類が増え、活動範囲が拡がり、技術が高度化し、社員の数が増加すれば、リスクは加速度的に増加する。また、リスクに実際に遭遇した時の影響も、ますます大きく、かつ複雑になっている。

リスクに対応するには、リスクのもつ性質や、その発生する背景などを理解することが必要であるが、まず、主として企業の立場から想定されるリスクを整理しておこう。

### (2) リスクの性質と区分

企業の対応すべきリスクは、いろいろな区分ができる。ここではまず、静態的リスクと動態的リスクに大別する（表1）。

#### 静態的リスク

これは、いいかえれば、それにほとんど人為が加わらないタイプのリスクである。いわゆる天災である。

ただし、狭い意味の自然災害、たとえば地震、台風、洪水、津波、火山噴火、気候不順といったものだけではない。これらが主体ではあるが、これから2次的に生ずる火災や停電、交通通信遮断、さらに周囲からの類焼、航空機の墜落、列車や自動車の暴走によるものなども含まれる。さらに加えれば、疾病の流行などもこのタイプである。

つまり、ただ存在するだけで、しかも非恣意的な原因で被害を受けるリスクである。

#### 動態的リスク

##### (イ) 行動リスク

これは、企業としての存在や行動とかかわりをもって生ずるものである。

企業が直接被害者になる行動リスクも多い。そのひとつは犯罪である。これもその種類、スケールともに拡大している。

従来はこの典型的なものは、流動資産・固定資産などの盗難であった。有形だけでなく、各種の情報といった無形のソフトの資産も対象になってきた。ここには社外だけでなく、社内犯罪、そして外部からそそのかされてというケースも少なくない。

新手の犯罪もある。脅迫である。この手段もさまざまであるが、企業の役員や従業員の誘拐、商品や施設、資産の破壊の通告や、食品などへの毒物の混入などが、現実に起こっている。コンピュータ関連の犯罪も、何も代償を要求しない愉快犯（相手が困るのを見て喜ぶ）

表1 リスクの区分と内容 (例)

種類	企業の立場	リスクの例	リスクの特質と対策の考え方
静態的 リスク	被害者	天然、自然リスク 地震、台風、洪水、津波、火山噴火、気候・気象の大変動(気温不順、大雨、早魃など)。 大気汚染など環境悪化。	発生の予防は不可能。したがって、マネジメントの中心は発生時の対策(被害を最小に)、と損失補填となる。
		人工、人為リスク 火災の類焼、航空機や車輛の墜落侵入。	
動態的 リスク	被害者	犯罪(盗難、放火、脅迫、誘拐など) 訴訟(特に不当なもの) 社内犯罪(社員の横領など) 外部からの権利侵害	誘拐などを前提として脅迫あるいはコンピュータウイルスなど、新卒のリスクが増えている。カンントリーリスクもここにかかわる部分が多い。発生予防に留意するとともに、発生時の迅速な対応のための専門的な視点からのマニュアルの整備。
	加害者	公害(汚水、煤煙、騒音、悪臭など) 不良品・欠陥品、火災・爆発など。 社員の対外事故や犯罪 業務上の社員の被害(事故、不法な扱い、基準法違反など)。	加害者になるリスクも、場合によっては、損害の補償、賠償、処分さらにイメージ低下など、被害者になるよりダメージが大きいことがある。技術面、人材面、広報面などからの対策の充実。
	両面を持つことが多い	現事業の成否 新事業、新分野進出の成否 重要な意思決定や行動の成否 ・他社との提携、技術導入 ・システムの導入、改変 ・重要人事 ・重要な投資、子会社設立 (大きな影響を受ける環境変化)	リスクの原因となるのは市場・需要動向、競争状態、法規動向など環境によるところが大きい。したがって、ここでも対応策が中心となる。その対応(意思決定、行動)にも成否のリスクがある。したがって、企業の戦略力や文化、そして経営力の強化が必要。

や技術的興味からのものも含めて増加している。

アクシデントとしてのリスクもある。火災、爆発、紛失といったものから、役員や従業員の事故や疾病、特に大規模な事故に遭遇して多くの犠牲者を出すおそれもある。社員旅行の団体が海外で事故にあい、企業そのものが成り立たなくなったというケースも記憶に残っている。

加害者になるリスクも重要である。賠償などの実体的な損害だけでなく企業イメージを損なう。企業とし

て故意とまではいわないまでも、そうなることがある程度予想される場合、また重大なミスによる場合などは、犯罪を構成するおそれもある。公害、不良品の発生、あるいは相手に圧力をかけたり、だましたりする販売活動になどである。特許など他人の権利の侵害についての紛争も、加害者として訴えられるが、やはりいろいろな点でマイナスが大きい。このリスクは活動が国際的になるにつれて、ますます大きくなる。

さらに最近では、贈賄など政治がらみの犯罪も多発している。従業員に対する労働法関連の法規違反のリスクもある。過労死問題などもよく俎上にあがるようになった。セクハラも企業の責任となるケースが多い。  
(ロ) ビジネスリスク

これはきわめて広い概念である。ひと言では広義のビジネス活動がうまくいかない、失敗するおそれがある。

これはまさに、企業の本質にかかわるリスクであるが、これもその局面や原因によっていくつかに区分することができる。

一般によくいわれるのは、新事業や新市場への進出といった未知の分野におけるリスクである。同様に、新しい制度の導入、新しい企業関係の締結などもリスクイである。

現在の事業についてもリスクは多い。景気動向、ニーズの変化、強力な競争相手の出現などである。為替相場の変動、法規の制定、廃止といった規制の変化も、ビジネスの成否を左右するおそれがある。そして、現実にはこれらへの対応面でのリスクもある。

さらに、個々の投資、重要人事といった、マネジメント上の意思決定も、最近ではますます戦略的、革新的になり、成功の確率は低く、失敗した時の打撃も大きい。

カンントリーリスクとは、これらのリスク、特にビジネスリスクが、国情の違いからより大きくなるおそれである。

### (3) リスクマネジメントとは

リスクをマネージするとはどういうことであるか。マネジメントとは、端的にいえばある目的を実現するために、計画し、実行し、その結果を把握し、必要な修正を行なうことである。

リスクマネジメントの目的とは何か。これは、以下の3つに大別することができる。

[1] リスクの発生、あるいは遭遇を避ける

[2] リスク発生、遭遇時の被害を少なくする

[3] リスク発生、遭遇によって生じた損失を補填する。

リスクマネジメントとは、このように、リスクを最小にし、被害をカバーするために、その対策を計画し、実施する。そして現実リスクに遭遇した時、それで十分であったかどうかをチェックし、不備な点があれば手直しをするという、一連の考え方であり、プロセスである(表2)。

人為によるリスク、たとえば火災や事故などは、その原因の追求も、的確な対策(再発防止策)をとるために重要な意味をもつ。

もちろん、リスクの性質、そして企業の状況によって、具体的な対策の内容は変わる。リスクマネジメント活動の効率性、つまり合目的性と経済性を追求することも必要である。

そのためには、まずリスクそのもの、そしてその発生する背景を理解しなければならない。

## 2. リスク理解の要点

### (1) リスクが増加する外部要因

この要因をまず企業をとりまく状況の面から整理すると次のようになる。

#### 地球環境の変化によるもの

地震や台風といった現象は、特に時代による変動はないとしても、大気や水質の汚染や乱開発による自然破壊などは、さまざまなリスクの温床となっている。

#### グローバル化によるもの

ここでのグローバル化とは、いいかえればさまざまな局面での開放、ボーダーレス化である。その具体的なものとしては、市場、資本、人材などの自由化、さまざまな価値観やルールつまり異文化との接触などである。

#### 技術の進歩、高度化によるもの

情報化、ハイテク化が進展すると、想像しなかったリスクが生まれる。オンライン化、大規模化などは、メリットも大きいですが、その裏側のリスクも大きくなる。また、ハイテクを利用した犯罪も生じ、当然そのスケールは大きく、方法も複雑、高度化する。

#### 人々の価値観やスタイルの変化によるもの

表2 リスクマネジメントのプロセス

1. 対象とするリスクの確認
2. リスクの特質の明確化
3. リスク対策の立案
  - 1) 発生防止(予防)策(事前)
  - 2) 被害抑制策(事前準備)  
(発生時)
  - 3) 損失補填策(事前準備)  
(事後行動)
4. リスク対策の実施
  - 1) 防止策の実施
  - 2) 被害抑制策の事前実施(準備)  
損失補填策の事前実施(準備)
  - 3) 発生時の被害抑制活動
  - 4) 損失補填策の事後実施
5. リスク対応策の把握、評価
  - 1) 各対策の実行状況
  - 2) 各対策の効果(発生被害・補填の状況)
6. リスク対応の再検討、修正

人々の生活観や好みの変化、これらはグローバル化によりますます加速する。ここからさまざまな局面においてリスクが生まれる。

たとえば、財やサービスについてのニーズの多様化、変化は事業のリスクを大きくするし、社会全体のそして働く人々の企業観、労働観の変化も、企業経営や人事管理のむずかしさを助長している。

社会的なスケールで考えると、政治上の変化も激しくなるし、犯罪、いいかえれば安全という点もずいぶん変わり、それが企業にも大きなリスクとなる。

#### 規制の変化によるもの

グローバル化や価値観の変化などによって、企業行動に影響する法律や規制もどんどん変わる。ひとつは規制の緩和である。日本の経済的規制は現状の保護に重点があったが、それが崩れることによって、さまざまなリスクが生ずる。

一方、企業行動に対する法的規制も厳しくなる。現在注目されているPL(製造物責任)法や株主代表訴訟法がそれである。さらに環境保護や資源活用の視点からの法制化や規制もさらに強化されることが予想される。

### (2) 企業側のリスク要因

企業の側にもリスクを大きくする要因が多々ある。

これをひと言でいうと、いろいろな意味で企業の活動範囲が広がったことである。

まず、国内だけでなく海外も含めた地域的な広がり。さらにその活動の内容が、たんなる商取引から海外での事業展開、直接投資と深まるにつれて、そのリスクも大きくなる。

多方面への事業展開もビジネスの困難度を高める。特に現在の事業と無関連、異質の分野であればあるほどリスクは大きくなる。

さらに企業間の競争が激化すれば、ビジネスリスクは増加するし、アライアンスやネットワークといった独立した企業間の関係が広がれば、それだけリスクも大きくなる。

### (3) 企業経営におけるリスクとそのマネジメント

企業経営のなかで、リスクマネジメントはどのように位置づけられ、実行されなければならないか。

まず、リスクを2種類に区別することである。すなわち、たんなる単純なリスクと、機会（チャンス）とは裏はらのリスクである。

#### 独立的なリスク

リスクだけが独立して存在するものであって、もっぱらその対策を考えるタイプを指す。自然災害などの不可抗力による静態的リスクはこの典型である。行動リスクのなかにも、不注意による事故、故障、火災など、これにあたるものがある。盗難や脅迫なども大半はそうである。

#### 機会と連結するリスク

これは前者に比して、きわめて複雑な意味をもつ。企業として必要な行動、望む行動に不可避なリスクである。

企業である以上、事業活動を主体に、さまざまな行動を行わなければならない。いかなる行動にもリスクはつきものである。リスクをおそれ、避けるために何もしなければ、企業は存在できず消滅するという最大のリスクに直面してしまう。

特に革新的な活動、新事業や新分野への進出は、失敗のおそれも一般と大きくなり、被害の度も増す。

それは、いうまでもなく、未知の分野においては経験や既存の情報ではあまりに役立たず、リスクの予知がむずかしい上に、スムーズに業務を進める知識も能力も不足しがちだからである。

## 3. リスク・マネジメントの実際

次に企業の経営を進めるにあたって、特に留意すべきリスクをとりあげ、そのマネジメントについて簡単に考察する。

#### インシュアランス・マネジメント（保険管理）

かつてのリスク・マネジメントというと、これが中心であった。つまり、建物や機械などの固定資産、原料や製品などの流動（棚卸）資産など、企業の財産の滅失に備えて保険をかけることである。その主体は火災保険であった。その後リスクの増加とともに保険の種類も増え、盗難、自動車事故、地震などを対象にしたものから、休業に対して利益を保障するもの、それらを含む総合保険なども生まれてきた。

さらに、社員（役員、従業員）に対する生命、障害、交通災害保険なども、損害補填とともに福利厚生の意味もこめて利用されるようになった。

最近になって注目されるようになってきたのが、各種の損害賠償保険である。貿易に関するもの、交通災害など人身に関するもの、コンピュータ関連から現在では株主代表訴訟やPL法にかかわる賠償保険も組上にのぼっている。

企業としては防災システムを確立するとともに、社会責任をきちんと果し、望むと否にかかわらず来であろう訴訟社会に備えて、新しい視点でのインシュアランス・マネジメントにとりくむことが必要である。

#### カントリーリスク・マネジメント

企業の活動範囲が国際的に広がれば、カントリーリスクが重要な意味をもつ。つまり、それぞれの国の政治や経済状況から生ずるリスクであり、経済ルールや商習慣、そして法規の違いからくるリスクである。さらに社会の安全度も、国や地域によって異なるから、そこにもリスクがある。

つまり、これは経営環境の違い方の問題なのである。その違いに気がつかず、従来のやり方で進めようとするれば失敗するのは、日本国内においても同じである。

特に注意すべき点は、それぞれの国や地域の文化の違いである。つまり、人々の考え方、生活の仕方、行動の仕方、その底にある価値観などを理解し、対応するのは、そう簡単ではない。

さらに、これからはそれぞれの地域に特化する、いわゆるローカル化するだけでなく、地球的な視野で地

域とうまくやっていく、いわゆるグローバル化が必要になってくる。

### クライシス・マネジメント（危機管理）

クライシスとは、企業の危急存亡にかかわるような、しかも突発的に発生する危機的事態をいう。これを想定し、もちろん発生しないようにすることも重要だが、どんな予期せぬ事態が起こっても対応できるようにしておくことに主眼がある。

クライシス・マネジメントで特に重要なのは、企業外部から襲ってくる自然、政治、社会、そして犯罪など人的原因によるものである。

日本では、企業だけでなく、国家としても個人としても、クライシス、あるいはリスク一般に対する感覚が鈍いといわれる。それだけ国内が安全だったということであり、それはある面では素晴らしいことであるが、グローバル化が進むにつれ、海外だけでなく国内にもこの種のリスクは増加の傾向にある。これら現実の問題として真剣にとりくむことが望まれる。最近ではこの危機管理の専門機関も生まれており、その活用を考えることも必要である。しかし、重要なのはトップを先頭に全員がその重大性を認識してそれに備えることである。

### ビジネスリスク・マネジメント

ビジネスリスクとは、すでに述べたように、事業の成否そのものについてのリスクが中心である。現事業でもつねに衰退、失敗の危険にさらされているし、未知の事業や分野へ進出しようとするれば、このリスクはさらに大きくなる。事業にかかわる意思決定や行動のひとつひとつにリスクがつきまわっているのである。

特に、このリスクは環境変化の影響、そしてその対応行動の成否にかかわる、まさに戦略リスクなのである。環境変化が激しければ激しいほど、またその対応策すなわち戦略施策が革新的であり大胆なものであればあるほどリスクは高くなる。

もちろん、致命的な失敗、当然避けられるミスは望ましくない。しかし、失敗は次の成功へのコストであり、その経験を生かして挽回すればよいというくらいの意識をもつことが重要である。

このように、失敗をおそれず挑戦するなかで、リスクの発生を少なくするためには、基本的に次のような経営が必要となる。これは、つまりはきちんとした戦略経営を行なうことなのである。

(イ) 社会性をもった理念にもとづくビジョンや経営方針の明確化と徹底

(ロ) 長期的な視野に立った、環境変化に対応する戦略的な計画、目標の作成

(ハ) 戦略的、革新的な計画を実行するための、組織能力や特性の開発と、その活用体制の構築

(ニ) 権限の委譲、十分なコミュニケーションなどによる、自律的・弾力的な行動がとれる体制の構築

(ホ) 変革を求め、革新への抵抗を排除するような価値観や行動スタイル（企業文化）の確立

つまり、大きな変化に長期的に対応する活動と、短期の、あるいは突発的な事態に迅速に対応する能力や特性両面を備えることがひとつのポイントである。さらに、失敗をおそれて何もやらないよりも、失敗をおそれず挑戦することを重視する企業文化も、結果として、ビジネスリンクのマネジメントだけでなく、リスク・マネジメント全体に大いに役立つ。

### リスク・マネジメントの手法と実施の要点

企業経営上のリスクは多種多様である。したがってその管理や対策の方法も一律にはゆかない。企業としてまずリスクをすべて洗いだして、そのなかで重要度を判断して重点的に対策を立てる。いわば、自社としての最良のリスク対策ミックスを探しだすのである。

リスク対策は広義には企業の体質を改善強化するところから始まるが、ここでは直接的、具体的な手法やとりくみについて考察する。

### 成功要因の明確化

成功要因は、新製品の開発、新市場への参入、新システムの導入、あるいは新しい企業関係の締結といった、戦略的プロジェクトを進めるにあたって、特に重要なポイントである。裏を返せば、それがうまくいかなければ失敗するという要因である。

たとえば、ある製品は技術開発が重要、別のものは素材や部品、コストであったり、流通ルートであったりする。新システムの導入についても、社員へのPRが第1であるケースもあれば、関連制度も合わせて考えなければうまくいかない場合もある。

つまり、こういったキーとなる要因を明らかにし、そこに特に重点をおいて資源やエネルギーを配分するのである。

制度の導入や他社との提携に際しても、特に留意すべきポイント、成功要因は当然存在する。

リスクを避けるには、このようなシステムの、かつ重点的な思考による資源の配分、そしてマネジメントが重要である。

### コンティエンジェンシープラン

不測事態対応計画という。ここでいう不測事態、コンティエンジェンシーとは、起こるかどうかが、起こるとして、それがいつかは判らないが、起こった時には大変な影響を被り、深刻な問題を生ぜしめるような事態を意味する。

対応計画とは、それぞれの企業が、自社にとってのコンティエンジェンシーを想定して、それへの対策を計画しておくことである。

このテーマ、内容は企業の考え方、状況、事態によって決まる。具体的な例としては次のようなものが考えられる。

円相場、たとえば1ドル80円、逆に150円になった時の対応策。自社事業に関する規制の強化、緩和や自由化、巨大ライバルの参入などへの対応、海外直接投資先の紛争、内乱などのクライシスを取りあげた計画もある。国内でも、主要工場や店舗が操業不能状況になった時の対策なども重要である。

さらに、業績悪化が続き、たとえば配当不能から債務超過のおそれが生じた、といった事態での対策を考えておくことが必要な企業も決して少なくない。

### その他の対策・手法

細かく説明している余裕がないので、簡単な紹介にとどめる。

大規模な工事などのプロジェクトでは進捗をスムーズにするために、パート(PERT=ダイヤグラムによるスケジュール管理)法によって、クリティカル・パス、すなわち全体の進行を左右するような厳しいネックとなる工事や工程を発見して、重点的に対策をとる。

航空機の操縦、原子炉や核兵器などのように故障やミスが許されないものについては、二重、三重に手を打っておき、最悪の事態を回避するようにする。フェ

イル・セルフという。また、品質管理、安全管理の分野では、フールプルーフといって、不注意があっても事故が起きないように対策をとっておく。お風呂の空だき防止装置なども家庭のフールプルーフであるといつてよいであろう。センサーなどはこの分野でさまざまなところに活用されている。

### おわりに

企業をとりまくリスクは、以上述べてきたように、自然災害から、誘拐脅迫、規制の変化、さらに新製品開発の成否など、きわめて多岐にわたる。したがって、これらを無理にリスクマネジメントとして1本化することはできない。その性格や重大さによって、企業としての方針を明らかにして組織的、計画的にとりくむことが必要である。

重要なのは、企業をとりまく環境の変化はますます激化し、それにつれリスクも増加するだけでなく、その対策行動のなかにさらにリスクを深刻化させる要素が内在していることである。

企業は無用なリスクを避けるのは当然だが、むしろリスクを前提とし、それをおそれず挑戦することによってリスクを乗り越えるという意識が重要である。

それを成功させるには、さまざまな要件がある。そのいくつかはすでに述べてきたが、さらに次の2点を強調しておきたい。

ひとつは、情報を的確に把握し、それを活用することである。リスクを察知するにも、対応するにも情報の果たす機能は大きい。

もうひとつは、戦略的な企業文化をもつことである。変化に敏感であることを前提とし、機会を逃さず現状にこだわらずに柔軟に創造的に行動することをよしとする価値観、スタイルの創造である。

### 参考文献

- [1] 市川 彰：『企業戦略を推進する 新・総務部の役割』  
総合法令，1991年。

## Q & A

Q1：リスク対策にもコストパフォーマンスの考え方が必要と思われるが、基準といったものはあるか。

A1：コストパフォーマンスが計算できないからリスクなのであると考えるべきであり、企業として別の基準で判断せざるをえない。つまり、リスクマネジメントのコストは、ポリシー（政策）コストである。したがってリスク発生の際の損失の重要性によって、そのための対策を立てることが必要である。もっとも重要なのは人命であり、少なくとも企業内部においては発生ゼロを目標にすべきであろう。発生の確率が統計的に推定できるものもある。しかしこれは過去のデータであり、それだけに頼るわけにはいかない。損害保険、特に火災のように、ある程度データ整備されているものは、保険会社で判断しやすいが、それ以外のリスクは業種、立地や活動地域、戦略、さらに時代によっても異なる。トップとしてどう方針を立てるかが重要である。

Q2：リスク管理あるいはリスク防止をビジネスとする会社は出現する可能性がある。海外での事例はあるか。

A2：保険会社、警備保障会社はまさにそうであるし、公害、環境汚染対策についても専門のコンサルティング会社がある。海外では誘拐に対処する会社もある。これからは、1つの企業のリスク管理全体を指導するようなどころも生まれてくると思う。

Q3：日本でももうすぐPL法が施行されるが、それに対するのも一種のリスク管理と考えられる（本講演は1995.5.14）。各会社はどのような対策をしているか。

A3：品質管理を徹底して、不良品の発生を防ぐのが本道だが、使用法や性能説明書の作り方にも十分留意する必要がある。また、消費者からの情報に対応したりPRしたりするとともに、発生に備えての法務機能を充実することも必要である。さらに、業界としてその研究と対策のための機関をつくることも出てきている。

Q4：リスク管理にどのようにマネジメントするかが課題と考えられる。上から統制的に行なうしかないの

だろうか。

A4：すでにお話ししたとおり、日本人はリスクに対する感覚が鈍い。この意識を変えることが重要で、リスクの恐ろしさをできるだけ具体的に理解させるようにする。そして、リスク管理の専門部門（専任者）を置くようにする。このようなことを進めるには、社外の専門機関の力を借りるのもよいが、トップがその気になってリーダーシップを発揮することが必要であろう。

Q5：知的所有権が侵害されることを防止することもリスク管理の一種と考えるが、どのような対策が考えられるか。

A5：知的所有権、著作権などを権利者が独自で守るのは難しい。侵害の事実が掴みにくく、一方われわれは情報など無形の財産の価値をあまり評価せず、またオリジナリティを尊重しないからだ。特許などにも抵触しないように模倣することがむしろ推奨される風潮がある。グローバル化する社会では、これはひんしゅくを買いかねない。といってもそう簡単にこの意識・行動は変わらないであろうが、できるだけ侵害の事実を掴むようにつとめて強硬な措置をとるとともに、徐々にでもオリジナリティを尊重する風土をつくっていかねばならない。また、権利が侵害されてもあまり影響がないように、つねにクリエイティブに新しいものを求めて先を目指す姿勢も必要であろう。

Q6：金融の世界では機会とリスクは直結している。数値にもとづく判断も進んでいるが、そういう中でのリスク管理はどうするか。

A6：個人的には金融取引があまりにも急激に専門的になりすぎて、コントロール不能のゲームになってしまっているのではないかという気がしている。現状では高度の専門知識や経験のないものは、損を覚悟でなければゲームに参加すべきでないと思う。本業で社会に奉仕するという理念を明確化し、投機で利益を追求するのは社会にとっても企業にとってもあまり望ましくない（バブルの反省）という方針での社会的な必要最低限の歯止めをしないと、破綻する企業はまだまだ出る危険がある。いずれにしろチェックがきちんとできる体制を確立することが絶対の条件である。