連載　保険ＥＲＭ基礎講座　《第18回》

戦略論とＥＲＭ（その３）

有限責任監査法人トーマツ
ディレクター　後藤　茂之

1．戦略のパラドックス

マイケル・E・レイナーは、戦略に係るパラドックス（注）について説明している。この状況を要約すると、次の通りである。「最も有効な戦略とは、将来に最も即した深いコミットメントに基づく戦略である。この場合、将来は不確実であり、どうなるかは誰にも分からないが、そのコミットメントは今日行わなければならない。しかしながら、精緻に立案された戦略コミットメントを推進することが成功の保証にはならない。会社が推進する戦略は、あるシナリオを予見して、そのシナリオに特化した上で、その実現のために有限の資源を投入するというコミットメントを意味する。ただ、たとえ経営がその戦略に深くコミットメントしたとしても、それ自体が、無数の可能性のある将来のシナリオの中から自ら選んだシナリオの実現可能性を高めることにはならない。なぜなら、将来のシナリオは、経営がコントロールし得ない無数の不確実な要素に影響を受け、予期せぬ方向へと導かれる可能性が大きいからである」

保険の戦略論では、保険負債（引受危険）に関するポートフォリオに存在する不確実性に対してどのように対処するか、顧客のリスクへの行動やその変化に対していかにアプローチして企図したリスクポートフォリオを形成するかといった観点が必要である。そして、目指すポートフォリオの形成と、その際前提としたリスクプロファイルには不確実性が介在しており、レイナーがいう「戦略のパラドックス」に直面するケースが想定される。

2．戦略の柔軟性

本パラドックスの教訓は、戦略を成功させようとすると、強いコミットメント（堅牢性）が必要だが、同時に読み通りにいかなかった場合の代替戦略について、常に考えておかなければならないといった点であろう（柔軟性の確保）。堅牢性と柔軟性は、基本的にトレードオフの関係にある。大きなコミットメントのケースにおいて、その前提が変わった場合には、即座に変更・適応することはできないのが普通である。資産運用の世界において、市場が予想外の動きをした場合に備える方法として、オプションという手段がある。通貨・債券・株式などについて、一定の期間内、または一定の期日に、あらかじめ定めた価格で買う権利あるいは売る権利を売買する取引のことである。同様の考え方で、事業ポートフォリオに適用したリアルオプションというアプローチがある。これは、戦略策定後もリスク構造を常にモニタリングし、不確実性が当初、想定していた戦略前提を大きく変えた場合、柔軟に対処するためのアプローチである。

リアルオプションによって獲得する柔軟性は、スポーツの世界におけるタイムアウト（競技休止時間）のようなものだと説明される。つまり、行き詰まりを感じたときには少しタイムアウトを取り、思索にふける余裕を見つけ出すようなものであり、解決策を見つけるまで決して諦めない粘り腰のアプローチともいえる。

一般事業会社におけるリアルオプションの実例として、ジェイ・B・バーニーが挙げた例が図表1である。

保険会社は、戦略的施策（革新的な商品・チャネルの投入やM&Aによる事業ポートフォリオの補強など）によって、そのポートフォリオを大きく変えようとするとき、十分承知していない不確実性の影響を想定しておく必要がある。戦略に伴う不確実性に対する資本バッファを担保しておく必要もあろう。また、その進め方においては、オプションの検討の必要もあろう。オプションに要するコストは、リスク処理コストの一つとして認識しておかなければならない。当然、大きな戦略であればあるほど、このコストも大きくなる。それ故、ストレスシナリオを描き、あらかじめコンティンジェンシープランを検討しておく必要がある。

3．創発的戦略と計画的戦略

企図された通りに物事が進行しない場合もある。その兆候は、現場活動の中から気付くことが多い。日々の業務の中での発見を戦略に取り入れる重要性から、戦略論では、初めから意図され計画されたものだけではなく、現場の行動の一つ一つが集積され、その都度、学習する過程で戦略の一貫性やパターンが形成されていくタイプの創発的戦略（emergent strategy）の重要性も提示されている。大胆な戦略推進には、トップダウン型の計画的戦略（deliberate strategy）が不可欠となるが、成功への実効性を担保するためには、この二つの戦略が補完し合い、実践の中から生まれる戦略が同時に重視されなければならない（図表2参照）。

現場で発見された重要な兆候が経営情報として報告され、柔軟な戦略が機動的にとられることが望ましい。そのため、リスク管理委員会では、さまざまな切り口からリスクのモニタリングを実施し、その結果を経営に報告する仕組みが構築されている。しかしながら、リスク判断にはバイアスが介在する可能性がある点にも注意が必要である。バイアスは不適切なリスクテイキングを生み、企業価値の毀損（きそん）へと導く恐れがある。これまでの事例研究では、かつて自分たちを成功に導いた信念や強いコミットメントの下で推進している計画について、それと衝突するものを排除して視野狭窄（きょうさく）になり、そのため、組織内で十分な検証がなされなかったり、問題が先送りされ、適切なタイミングで対処されなかったりしたために、事態が深刻になったケースも多く確認されている。

このように、自社の戦略が適合していないのにもかかわらず、組織がそれを正しく認知できない状態を「戦略的バイアス」と呼んでいる。

将来の視界が不明瞭な時代になっている。時間の経過に伴い不確実性が惹起（じゃっき）され、ビジネス機会に影響を及ぼす。「リスクの３様相」という用語がある。これは、①過去のリスクは将来のリスクであるということ（リスクは繰り返す）②環境の変化により、将来のリスクは過去のリスクから変化していること（リスクは変化する）③リスクは新たに創造されていること（リスクは隠れている）―を意味している。企業内外のハザードの変化が収益機会と損益機会を変化させ、自社のポートフォリオや戦略に大きな影響を及ぼすことに留意すべきである。戦略的バイアスに陥らず、計画策定時には想定していなかったリスク（エマージングリスク）の発生は、戦略の成功を危うくする。ハザードの変化を定期的に観察し、その変化の本質や方向性を確認し、その影響を分析しなければならない。

ただ、将来は突然やってくるものではなく、変化を生む力が過去からの延長線上、現在の延長線上にあるはずである。従って、モニタリング体制の整備と注意深い分析によって、自社のポートフォリオに重要なインパクトを及ぼす予兆を見分けることが可能なフォワードルッキングな経営が不可欠となっている。

（つづく）

◇

（注）マイケル・E・レイナー『戦略のパラドックス』松下芳生、高橋淳一監修、櫻井祐子訳、2008年、翔泳社

（文中の意見に当たる部分は執筆者個人のものであり、所属する組織のものではありません）

◆この連載は隔週木曜日に掲載します。

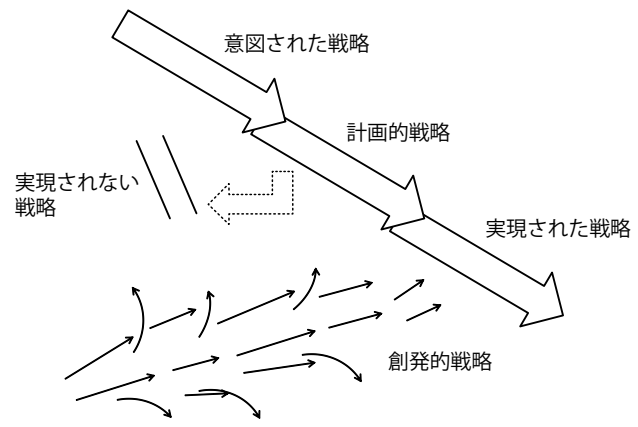
【後藤茂之氏プロフィル】
大手損害保険会社および保険持ち株会社にて、企画部長、リスク管理部長を歴任。日米保険交渉、合併・経営統合に伴う経営管理体制の構築、海外M&A、保険ＥＲＭの構築、グループ内部モデルの高度化、リスクアペタイト・フレームワーク、ORSAプロセス整備に従事。IAIS、Geneva Association、EAICなどのＥＲＭ関連パネルに参加。現職にて、ＥＲＭ高度化関連コンサルに従事。
大阪大学経済学部卒業、コロンビア大学ビジネススクール日本経済経営研究所・客員研究員、中央大学大学院総合政策研究科博士課程修了。博士（総合政策）。

図表１　柔軟性のタイプとそうした柔軟性をつくり出す企業行動の例

柔軟性のタイプ	例
延長オプション (option to postpone)	埋蔵地探索のために、石油会社が土地を購入するのではなく、リースで借り受ける
成長オプション (option to grow)	生産能力を低コストで増強できるように設計して工場を建設する
縮小オプション (option to contract)	フルタイム従業員ではなく、契約社員やアルバイトを雇う
閉鎖・再開オプション (option to shutdown and restart)	自社の製品のみを扱う流通業者ではなく、複数の企業の製品流通を引き受けている流通業者に業務委託する
放棄オプション (option to abandon)	汎用機械のみを設置した工場を建設する
拡張オプション (option to expand)	将来、他の新製品につながっていく可能性のある、製品開発に投資する

（出典：ジェイ・B・バーニー『企業戦略論［中］事業戦略編』岡田正大訳、2003年、ダイヤモンド社、192, 193ページ）

図表２　計画的および創発的戦略



（出典：ヘンリー・ミンツバーグ、ブルース・アルストランド、ジョセフ・ランペル『戦略サファリ』齋藤嘉則監訳、1999年、東洋経済新報社、13ページ）