

# アイズブレレイキング(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. 新たなリスクの登場

サイバーセキュリティの概念は、情報資産の保護に対し、機密性、完全性、可用性の観点から重要度別に保護策を講ずるといった従来の情報セキュリティとは異なる。つまり、サイバー脅威からいかに企業価値とサービスを守るかといった概念に変わったことから、単にコンプライアンス部門や情報システム部門で扱う事項ではなく、経営会議や取締役会で取り扱うべき事項となった。サイバーセキュリティリスクは、金融機関

## 2. 戦略的不確実性への対応

この分野で最も進んでいる米国では、2013年に重要インフラのサイバーセキュリティ強化に関する大統領令が出され、14年2月に米国国立標準技術研究所(NIST)により、重要インフラのサイバーセキュリティ

と規制当局にとって優先度の高い問題となっているオペレーショナルリスクの一種である。サイバー攻撃の件数と広がりは、急激に上昇している。金融サービス業界が最大の標的となっており、サイバー攻撃の影響は組織全体に拡大し、企業に重大な風評リスクをもたらす。

不確実性の高まりは、戦略とリスク管理両面への対応を要求する。戦略面では、事業計画の過程でコンティンジェンシーへの対応を組み込んでおく必要がある。つまり、戦略的投資の対象を一定のステージに分け、その

ステージごとにオプションを適用できるような管理が必要である。その場合、事業計画の前提となっているシナリオが現実と乖離(かいり)している可能性があることをより早く認識するためにも、現場でどのような変化が起きているのか、その兆候を捕捉する体制を整備しておくことが重要となる。

偶発的要素は、いきなり何の前触れもなく、想定外の事態として目の前に現れることもある。現場では、常に新たな変化に対し、手探りで試してみようという態度で試みて解決策を探り出していく努力が繰り返されていく。そのような動きの中から、創発型の戦略が

## 3. カルチャーの再定義

会社がリスクから身をを守るために、より洗練されたシステムを創造しようとしている中で、最も対処し難いものとして、人の行動の予測困難性があるといわれている。排気ガスの人為的操作、サイバー攻撃への防御ミス、金融取引での誤注文、副機長による自殺飛行など、企業の大惨事の裏に人的要素が介在している。人のリスクは、スタッフによ

るウイルスメールのクリックといった単純なミスから、重要なスキル不足、怠慢な安全ルール、サポーターの詐欺に関する周到な行動まで、さまざまである。

M&Aや組織の分割といったように大きく組織を変革する場合、カルチャーの見直しが必要になる。そのような物理的な変革が起これば、グローバルでより複雑な環境に合致したカルチャーを踏まえた再定義の必要性が認識されている。再定義に取り組み前提として、現在のカルチャーについて十分定義付けがなされていることが前提になる。デロイト トーマツ グループで実施したサーベイ(注1)の結果では、82%の回答者が(注2)が、「カルチャーはビジネス上の課題であり、潜在的な競争力だ」と答えている。一方、「正しいカルチャーを有している」と信じていると答えたのは、19%であった。この結果から

リーダーシップや報酬制度は、組織の業績、顧客サービス、従業員の雇用・定着などに直接的なインパクトをもたらすが、変化の時代には、ビジネスの方向性とカルチャーの整合性が、企業の成功に大きく影響を与え

ると認識されるようになっていくことに留意が必要といえる。

組織も学習する。複雑性や変化が加速する世の中で、企業やその他の組織がどのように適応しているのかを研究したピーター・M・センゲは、情報化時代の到来により、組織構成員がビジョンを共有しながら行動と学習を自発的に繰り返すことで、組織全体の能力を高めていくといった「学習する組織」という概念を提示した。学習する組織においては、競争優位は個人と集団の双方の継続的学習から生まれると指摘している。不確実性に挑戦し、ソリューションを高め、各組織構成員のリスクテラシーを向上させ、組織内の適切な行動に結び付けられるようリスクカルチャーを浸透させる必要がある。このため、日々の業務活動の中で、個人と組織のリスクに関する継続学習を強化しなければならない。

## 4. 学習する組織

将来、大きな環境変化がなければ(換言すれば、過去の傾向が将来も繰り返すと考えられるならば)、数多くの過去のデータから蓋然(がいぜん)性の高いパターンを捉え、予測することができるといえる。しかし、環境変化が大きい場合は、将来の変化のトレンドを予測の中に取り入れる必要がある。将来の変化を捕捉しようとすると、短い時間軸の変化にのみ着目して見誤るといった恐れがある。10年先といった中期的時間軸で変化の趨勢(すうせい)を増幅させることによって認識できることも多い。

## 5. 蓋然性と変化の先取り

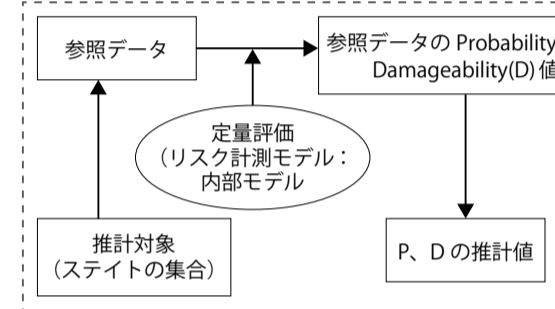
将来を科学的に取り扱うために帰納法が使われる。そこで利用される諸事実として、観察・知覚・推論が使われる。ただ、その過程に恣意(し)性を完全に排除することはできないことを、ハーバート・A・サイモンは、「白いスワンを捉え、黒いスワンが現れない」ということを保証し得るものではない(注3)という表現で指摘している。帰納法の一つとしての統計的推論の利点は、複雑な情報処理が必要なため思考停止状態に至り、直感に頼った意思決定に陥ってしまうことを防ぎ、数学的明確さと論理的整合性をもたらす効果である。内部モデルは、リスクに関する情報や知見を集大成したモデルであり、リスクの数値化(可視化)のツールである。モデルは、策定後に、その後の新しい事実に基づき、その身を進化させていく科学的プロセスを組み入れる必要がある。バック・テストなどによる検証プロセスが組み込まれている(図表)。

今日のERMは、量的アプローチを中心に据え、リスクを統計学の枠組みで可視化する。そして、コーポレートファイナンスの理論を下地に、リスクアペタイト・フレームワークに基づいた資本配賦を実践する。これにより、市場経済における論理性とリスクに関する蓋然性を反映した意思決定を行う意図がある。また、エマージングリスク・モニタリングやストレステストといった手段で、将来のダイナミズム(リスクの変化や新たなリスクの出現)をERMへ取り込み、創発型戦略



**【後藤茂之氏プロフィール】**  
 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

図表 統計的推定とバック・テストによる検証



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)。

注1) 130カ国、7000人からの回答を得たサーベイ(Deloitte University Press, Global Human Capital Trends 2016-The new organization: Different by design, <http://dupress.com/periodical/trends/human-capital-trends/>)

注2) 地域別の内訳は、オーストラリア94%、日本91%、カナダ90%、南アフリカ90%、中国88%、インド88%、オランダ87%、英国87%、米国86%、ブラジル85%、ベルギー84%、メキシコ84%、ドイツ82%、スペイン82%、フランス81%、イタリア80%

注3) ハーバート・A・サイモン『意思決定と合理性』佐々木恒男、吉原正彦訳、2016年(オリジナル1987年)、ちくま学芸文庫、P. 19

(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。