

# アイスブレイキング(その4)

有限責任監査法人トーマツ

ディレクター 後藤 茂之

## 1. 動的リスク管理

今日のERM体系は、経営環境の変化を捕捉し得る仕組みを備えている。しかし、ERMの体制構築と、その実効性とは別の問題である。リスクカルチャーと連動するからである。つまり、組織の各レイヤーごとのリスクカルチャー(リスクセンス、リテラシー、コミュニケーション、コンダクト)が浸透していなければ、創発型の戦略を誘発して、当初の戦略を修正し、リスク処理(リスク制御、リスク財務)の実効性を高めるとい

## 2. 時間軸と不確実性

人は意思決定において、一定の枠組み(フレームワーク)を自分の脳に持っているといわれている。ただ、このフレームワークは、なかなか形に表せないものであり、普段意識することは少ない。例えば、絵画のように画家の視覚的枠組みが形になって現れると、われわれはあらためてその違いを確認できることがある。西洋絵画の遠近法と違い、日本の伝統的絵

半年、1年といった時間軸が意識される。保険会社の場合、異なる特性を持つ危険を自社のポートフォリオとして保有している。これらの危険を、保有期間と信頼水準を同一条件下で、リスク量(発生頻度と損害強度の積)で計測して統合することで、ポートフォリオ全体のリスク量を把握し、資本の十分性を確認している。

「リスク量」という指標は、リスク管理の世界において市場経済における「価格」に似た役割を果たしている。しかし、価格が市場経済で行われる行為の全ての結果を完全に組み込んでいないため、常に外部性が存在し、それが価格に反映されず、適切なベナルティが課せられなかった結果、資源の効率的な配分に支障を来すこともある。

一方で、われわれは価格という指標に着目することによって、経済主体が迅速に多様な意思決定を実施することが可能となっている。リスク量もERMの枠組みの中で類似した役割を果たしている。しかし同様に、リスク量に反映されていない不確実性については、特別な意識が必要である。また、たとえ安定的に計測されたリスクであっても、意思決定の時間軸が長くなればなるほど、変動性は拡大する。それは、ランダムなシナリオの可能性が拡大するからである。また同時に、不確実性の要素の拡大によって、過去のパターンとは異なるシナリオも可能になる。

このように、時間軸が長くなることによって、損失の直接の原因となる危険(ベリル)のみではなく、それに影響を及ぼす危険事情(ハザード)自体の変化に着目する必要がある。不確実性の捕捉は、短期的には変化しない要素に対しても観察の視野を広げることが意味する。危険事情の変化を把握するための広い視点、長い視点、深い視点のモニタリングが必要となる。

三つの防衛線は、保険

会社のカバナンスにとっ て定着した枠組みである。金融安定研究所(FSI)のレポートでは、一つのグループ、会社に閉じた防衛線では、その本来の機能が十分発揮されない可能性もあるため、監督当局や外部監査人といった外部の目線も加えた四つの防衛線の検討を勧めている(図表2)。

われわれは判断や意思決定を行う際、一定の枠組み(フレームワーク)を無意識のうちに行っている。この枠組みから各種情報を選択する。枠組みが変われば、現実の判断や意思決定は異なるものになる。広い視点、長い視点、深い視点を捉えられる枠組みが必要となる。

経営環境に不確実性が増し、ERMが経営ツールの中で重要性を増すに伴い、CRO(チーフ・リスク・オフィサー)の機能も変わらなければならない。新たな環境にフィットした新たな機能の付与は、適切な機能発揮には不可欠である。リタインの源泉としてのリスクテイクの考え方が定着するにつれ、ERM体系の前提となるパラダイムがシフトする中で戦略設定するには、いかに適切に不確実性に対応できるかを意識しなければならぬ。つまり、動的環境では、不確実性に対応するには、不確実性を構築する必要がある。リスクカバナンスの強化、リスクカルチャーの浸透により、ERMの実効性を向上し続けられる組織が、将来の変化を競争力に取り込んでいくことができる。

理の視点からは、図表3に示したように、ストラテジスト、カタリストとしての機能を強く意識する必要がある。このように、ガバナンスの強化は、戦略前提の変化に伴い補強していかなければならない。

組織は「戦略に従う」とは、アルフレッド・チャンドラー(注)の有名な言葉であるが、戦略の前提となるパラダイムがシフトする中で戦略設定するには、いかに適切に不確実性に対応できるかを意識しなければならぬ。つまり、動的環境では、不確実性に対応するには、不確実性を構築する必要がある。リスクカバナンスの強化、リスクカルチャーの浸透により、ERMの実効性を向上し続けられる組織が、将来の変化を競争力に取り込んでいくことができる。

そして、保険会社には、不確実性をリスクに変える挑戦が続いていくであろう。保険ERMの高度化が、今後さらに加速化されることを祈念して、本シリーズを終了いたします。

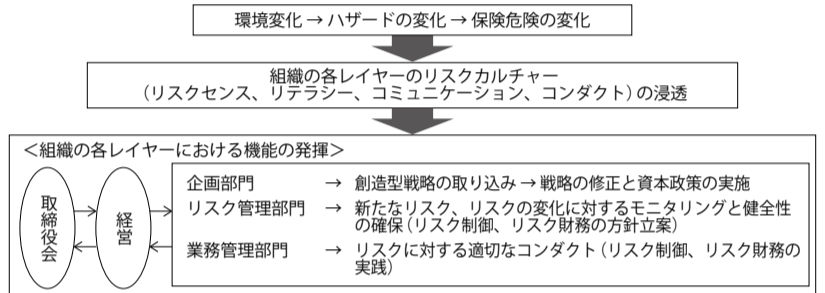
人意思決定において、一定の枠組み(フレームワーク)を自分の脳に持っているといわれている。ただ、このフレームワークは、なかなか形に表せないものであり、普段意識することは少ない。例えば、絵画のように画家の視覚的枠組みが形になって現れると、われわれはあらためてその違いを確認できることがある。西洋絵画の遠近法と違い、日本の伝統的絵



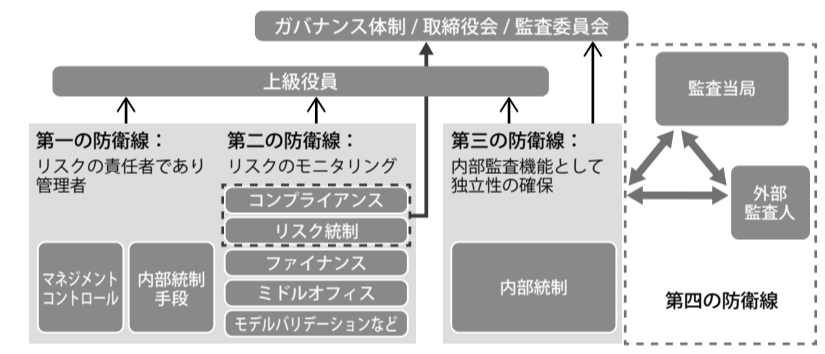
後藤茂之氏プロフィール

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。日本

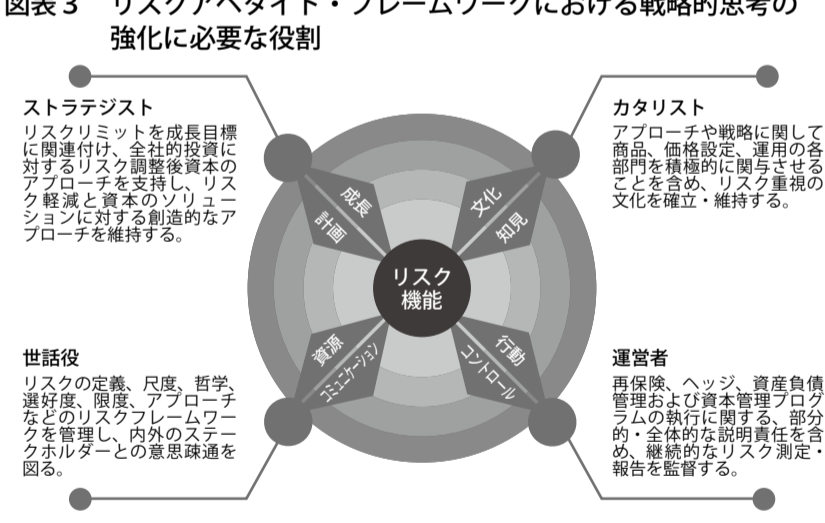
図表1 リスクカルチャーの浸透とERM実効性の向上



図表2 四つの防衛線モデル



図表3 リスクアタイト・フレームワークにおける戦略的思考の強化に必要な役割



図表3 リスクアタイト・フレームワークにおける戦略的思考の強化に必要な役割

将来はランダムで、不確実である。企業活動は、不確実な将来に対する働き掛けといえる。収益機会を追求し、損失機会を管理するために、将来を予測し、合理的な選択を追求する。それが、企業の戦略であり、リスク管理の実務である。この二つの機能を統合して管理する枠組みがERMといえる。

本シリーズでは、現在

おわりに

(注) アルフレッド・D・チャンドラー Jr. 『組織は戦略に従う』 有賀裕子訳、2004年、ダイヤモンド社、(原文は1962年)

この連載は今回で終了します。