

意思決定の科学(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. 知見の有効活用

われわれは日々、特段自覚していないもの、事業計画を立てたり、新たな投資判断をしたりする場合、経営戦略やコーポレートファイナンスの理論に基づいて考え、行動を起こしている。理論とは、一般に、自然現象や社会現象を法的、統一的に説明できるような、筋道を立てて組み立てられた知識の体系と考えられている。そして、ある条件下において、何が、何を、なぜ引き起こすかといった知見を得ることができる。

理論を知っているから、これから実施しようとしている行動に対して自信や納得が得られることも多く、他者との意見交換においても、共通のプラットフォームを提供してあげる。ただ、理論は一定の単純化、類型化をしていることや、現実の事象はランダムな要素に影響を受けるので、理論通りの意思決定プロセスを採ったとしても実際のシナリオは多数存在する。仮説が検証されて、その確からしさが公認されることにより、理論として認められていくのだが、理論も常に反証される可能性が残る以上、仮説ともいえる。このように反復的検証プロセスを経て理論はさらに精緻化

される。従って、どのような段階にある理論を使うかとしているか、当てはめようとしている現実の課題と理論上の前提条件には整合性があるかといった確認は、理論を活用する際、極めて重要となる。

2. 知見の体系化と検証

自ら保有したリスクを理解する一つの体系的な手段として内部モデルがある。保険会社は、内部モデルの構造を理解し、モデルを使った分析により、リスクの特性を理解することが可能である。しかし、内部モデルは原則として過去のデータに基づき蓋然(がいぜん)性を前提とする、いわば、現時点におけるナレッジの集大成、当該リスクに対する評価の仮説である。従って、その後、把握したデータや経験によって常にモデルを検証し、さらに納得感のあるものにしていかなければならない。

例えば、リスクは動的的に捉える必要がある。ある出来事をきっかけとして人々の認知に新たな切り口が追加されることがある。これにより、人々の行動が変わり、それが新たなリスクを生むこともある。かつてEU諸国はそれぞれ経済財政状態に違いがあったが、EU加盟国として、そのクレンジット・スプレッドに違いはなかった。しかし、リーマンショック以降、各国の違いが認識され、クレンジット・スプレッドに反映されるようになり、リスク評価も各国別に対応を採ることとなった。

3. バイアスの回避・是正

われわれが犯しやすい判断上のリスクのパターンが存在することについては既に述べた。事業計画を立てる際、将来のキッシュフローを描いたとき、マネジャーは、あたかも未来をコントロールしているかのよう

な感覚にとらわれ、知らず知らずのうちにそのシナリオに近い形で事が運ぶような幻想に駆られる。このようにわれわれの意思決定には、無意識の内に介在するバイアスが存在し、これに向き合い、それを回避・是正する必要がある。われわれは無意識で行っていることが多いだけに、取り扱いが難しいのが、この「判断上のリスク」の特徴といえる。以前、引き合いに出したミュラー・リヤーの矢(意思決定の科学その1)を参考に、どのようなアプローチが必要か考えてみたい。図1のように2本の補助線を引いてみよう。そうすると二つの線の両端(A, BとC, D)が強く意識されることとなる。そうすることで錯視の原因となっている矢へ



【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

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, EAIICなどのExecutive Director。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1 ミュラー・リヤーの錯覚を是正するための補助線

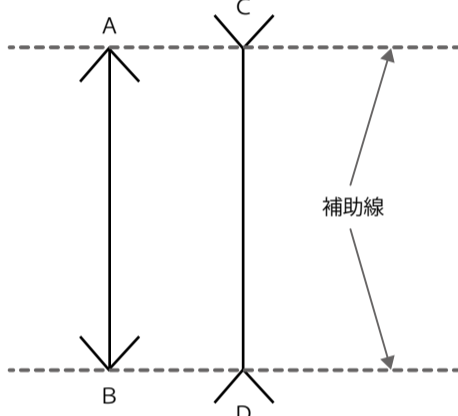
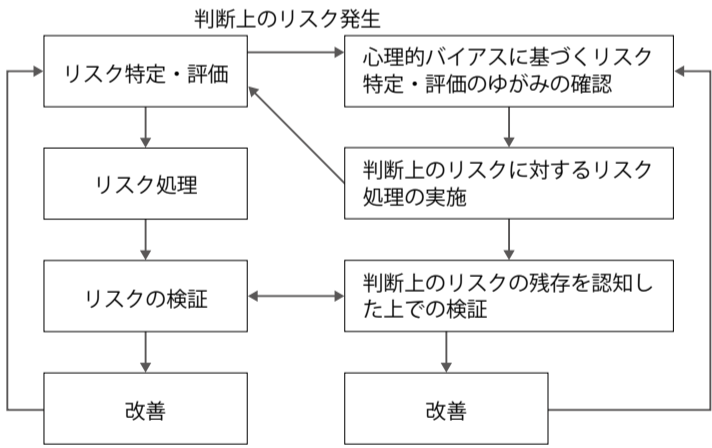


図2 判断上のリスクを統制するサブルーチン

<通常のリスクマネジメントのフロー> <追加するフロー>



も、いまだ平行線なのかと落胆するといった事態も起こり得る。これはParallelから平行線は交わらないといった日本人の持つ語感と、お互いの方向性は同じだといった米国人の持つ語感の違いから生じる食い違いである。

同様のことはリスクの特定・評価に関するやりとりにおいても生じる。リスクに対する認知や評価は、自分自身の経験から形成されたフレームワークに従っていることが多い。個々のフレームワークは異なっているのだから、認知される内容も変わってくる。特に、戦略上重要な意思決定を下す場合には、組織としてリスクを多面的に考察する必要があるが、組織構成員の多様なフレームワークから発せられた意見について、食い違いを回避しつつまぐ交流し、総合的評価につなげるためには、個々の経験・知見に偏り(バイアス)が介在することを理解し、それを回避・是正しつつ論議していく必要がある。

組織構成員は、その個人が持っている固有のバイアスに影響を受けるが、同時に所属している組織の影響も受ける。例えば、意思決定の際にある特定の者の評価に極度に依存、追従するといった傾向に陥ったり(「社会的手抜きによるバイアス」と呼ばれる)、個人の態度が討論を通じ、さらに極端な方向へ強化されたりする現象も観察されている(「集団極性化現象によるバイアス」と呼ばれる)。これらのバイアスは、重要なリスクを見逃したり、リスクの過小評価、過大評価へと導いたりする恐れがある。リスクに対し合理的な評価を行うためには、個人や集団におけるバイアスの特徴をよく理解した上で、その弊害に陥らないような仕組みや運営が重要となる。例えば、リスク管理委員会を適切に運営するために、バイアスを意識し、多面的な交流を促進する運営は重要である。重要な意思決定において、バイアスの回避・是正の目的で図2のようなサブルーチンを意識的に回すことは一案である。

4. ORSAプロセスへの参考

リスクは、さまざまな管理の視点、時間軸、ポートフォリオの切り方から検証することによって理解を深めていくものである。そもそも実務で扱うリスクの大半は、「サイコロの1の目が出る確率が6分の1である」といったような、数学的な確率(先験的確率: a priori probability)がある。

このような仕組みの中で、多様なリスク情報を交流させる必要がある。(5面へつづく)

(4面からつづく)

成り立つ世界ではなく、ゆがみのある世界であり、不確実な要素を多く含んでいる。そのような特性を持つリスクの管理を業とする保険会社としては、リスクの深淵さに対抗し得る重層さでリスクを検証していく宿命を負っている。

今日、保険ERMの重要なツールとなっているORSA (Own Risk and Solvency Assessment)：リスクとソルベンシーの自己評価)は、経営としてガバナンスの目線で検証していくのに有益なツールといえる。それ故、取締役会は、経営から上がってくるORSAレポートに対して、どのような批判的検証を行った上で承認したかが問われることとなる。執行に携わる経営が作成過程でリスクにバイアスがかかっているか、の検証や、エマージングリスクの捕捉を含め、リスクの網羅性の強化も問われることとなるだろう。昨今、ORSAプロセスに対して独立した客観的レビューが試みられているのも、これらの点を考慮したものと考えられる。

(つづく)

(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。