

リスク管理に期待して 良いこと、悪いこと

執行役員金融ITイノベーション事業本部副本部長
小粥泰樹



東京電力福島第一原子力発電所事故の問題はいまだに収束の兆しが見えない。このような重大事件が発生すると必ず、「リスク管理体制は十分だったのか」「こうした事態は予見できなかったのか」という議論が生じる。想定外の事象が発生すると、リスク管理は役に立たないという、ある意味でリスク管理に対する失望感に似た感情も起こってくる。同様の失望感は、2008年の米国のサブプライムローン（低所得者向け住宅ローン）問題をきっかけに生じた金融危機のときにも持ち上がったと記憶している。しかし、そのような議論の背後には必ず、リスク管理への過大な期待や誤解があるように思う。リスク管理に何を期待すべきかについて、あらためて考えてみたい。

リスク管理に携わる者なら多くがすでに理解しているように、「リスクの予見」という観点からすれば、リスク管理は無力に等しい。一つにはリスク計量の難しさがある。関連する事象の数が多くなるにつれて、それらの相互作用までも含めてリスクとして認識し、その大きさを見積もるのは至難の技である。

たとえリスク量が把握できたとしても、それに基づいた適正な対策と判断ができるのかというと、これも非常に難しい。金融機関のような民間企業ばかりでなく、原子力発電所のような公共政策的色彩の強い問題においてさえ、システム全体の効率性と安全性とは常に天秤にかけて議論される。これら二律背反の条件が拮抗するなかであって、過去一度も発生したことのないレベルの事象について、リスクがあるからという理由でコストをかけ

て対策を講じるのは難しい。高さ15メートル超の津波を学者が予想していたとして、それが過去一度も発生していない状況下で防波堤建造の判断を下せるかということである。

結局、想定外の事象が発生するたびに、今後はそのような事象が起こっても対応できるようにと、リスクのモニタリング方法を見直したりシステムの設計を変更したりすることになる。常に後追いになるのはリスク管理の一つの宿命といえるかもしれない。

では、リスク管理は無力かという、そうではないだろう。リスクの予見に関しては多くは期待できないが、現状を把握して伝える手段、すなわちコミュニケーションの手段としては広く浸透しつつあるのではないか。

実際、金融機関におけるリスク管理の役割の変遷を振り返ってみると、BIS規制（銀行の自己資本比率に関する規制）が導入された1980年代から90年代にかけては、自己資本規制に則ったリスクの計量方法に関心の中心があった。しかし2000年を越えたころから内部統制論議の高まりなどを背景に、経営管理プロセス内でリスク管理を活用することを意識した議論が多くなり、その役割は、組織間のコミュニケーション手段として活用される方向に拡大している。前述の金融危機の問題を大きくした原因の一つに、想定外の事象が発生した際の組織横断的な情報共有の不備が指摘されている。コミュニケーションの手段としてのリスク管理が期待されるゆえんでもある。

コミュニケーションを軸に考えていくとリスク管理の果たす役割も拡大する。たとえ

ば、企業内の組織間コミュニケーションだけでなく、外部とのコミュニケーションの例としてIR（投資家向け広報）もリスク管理の対象となる。特定の企業に投資している投資家にとっては、当然のことながら、当該企業への投資はリスクを伴う。投資家にとって企業業績の変動が想定内であれば、自分の管理プロセスのなかで管理可能なリスクとして扱うことができ安心だが、想定外の業績変動が発生すると、その企業への投資意欲を大きく減退させることになる。企業にとっては、投資家から見て「ビックリ」となる想定外の事象が少なくなるように情報開示することが、自社への投資リスクを低減することになるし、自社の株価の下落リスクを緩和できるという意味で、まさに自社のリスク管理にもなっている。

投資家だけでなく、顧客・監督当局などさまざまなステークホルダー（利害関係者）との間でも、適切なコミュニケーションはその企業にとってのリスク管理になる。これらはすでに事業会社や金融機関のリスク管理の担当部署の多くが実施していることかもしれないが、外部からの要請に受身で対応するのではなく、プロアクティブに（先を見越して）リスク管理の対象とするという発想は、まだ比較的新しいのではないだろうか。リスク管理に多くを期待するのではなく、コミュニケーションを成り立たせる一つのスキルセット（必要な知識や技能）であると見なすことで、むしろ、リスク管理のさまざまな役に立つ形を発想できるようになると思う。

（おかいやすき）