

「リスクマネジメントを考える」

今回は、筆者がビジネスマン人生の過半でかかわってきた「リスクマネジメント」について、私見を交えてお話ししたいと思います。

■リスクと不確実性

リスクを語る上で必読の書と言ってよいP・バーンスタインの『リスク 神々への反逆』は、人類がどのように「不確実な未来」を捉え、それに付随する「リスク」を制御しようとしてきたのかを、壮大なスケールで描いています。その内容は、紀元前のギャンブルから1990年代の金融デリバティブにまでおよび、さらには登場人物も豪華絢爛で、その偉業と後世への影響が一大歴史絵巻として綴られています。

このような本書には「リスクマネジメント(Risk Management)の本質」についても重要な指摘がなされています。すなわち、「ある程度結果を制御できる領域を最大化する一方で、結果に対して全く制御が及ばず、結果と原因の関係が定かでない領域を最小化することにある」としており、自らが関わる領域において不確実性をより少なくするためのマネジメント手法がリスクマネジメントの本質であることがわかります。これはビジネスのみならず私生活においても、すなわち、人生全般に普遍的に適用できる考え方でもあります。

一方、本書の最終章冒頭には、統計学者モーリス・ケンドールが「人類は神の手によって社会を支配したのではない。……偶然の法則に委ねただけである」と述べたことが挙げられています。結局、リスクがゼロになることは滅多にはなく、不確実性は残らざるを得ないということです。経済学者のF・ナイトは、リスクは確率によって予測できるものとし、不確実性は確率的事象ではないと明確に区別する「ナイトの不確実性」という有名な概念を示しています。

しかし、業界により対峙しているリスクは、その種類も次元もさまざまに異なります。それらリスクの制御手法として、リスクヘッジ手段が比較的整備されている金融のような世界もあれば、その確保に困難を極める事業リスクを負う企業も存在します。実際、東日本大震災では、その過酷な現実が世に示されたことは記憶に新しいところです。

■危険予測と危機対応は異なる

いまさらここで指摘するほどのことではありませんが、リスクマネジメントは「危険を回避するためにリスクを分析する手法」、クライシスマネジメントは「危機発生後の対処に関する手法」を指しています。近年、事業継続の観点から事業継続計画／事業継続マネジメント(BCP/BCM)という手法が発展してきています。これらは時間軸を持ってある事象に対処するという意味で、リスクマネジメントと重なる概念も多くありますが、やはり事前と事後に分けて考えることは、本質的に異なる思考回路が要求されます。

日本語ではリスクマネジメントはクライシスマネジメント(Crisis Management)との区別が曖昧で、危機管理と訳され一本化されてきた時代が20世紀半ばから半世紀以上続いていたようです。

1990年代に入り、日本でも銀行が時価会計を導入するようになったころ、ようやく「リスク管理」として区別されるようになりました。

個人的には、ここにふたつの不幸が存在していると考えています。ひとつは、概念的に重複する部分があるものの、目的が明確に異なるリスクマネジメントとクライシスマネジメントの区別がいまだに実現されていないケース、他方、「マネジメント」を「管理」と訳すことで、狭義でしかリスクマネジメントを認識していないケースです。

前者の場合、たとえば予測の結果とその対応に一貫性がない場合、偏執的な心配性が費用対効果を考えない暴走を許し、新たなリスクすら生じかねません。いわゆる「コンプライアンス不況」もこの類であると思います。後者の場合、管理さえしていればあたかもリスクが消えると錯覚する、つまり、「管理」を「コントロール」に訳し戻し、リスクをコントロール（制御）できると思い込んでいるのではないかと首を傾げる場面に遭遇することも珍しくありません。実は、前述のバーンスタインの著書でさえ、邦訳書では Risk Management を「リスク管理」と訳しています。

■リスクは危険ではなく選択

バーンスタインの『リスク』からさらに引用すると、序文の最後に以下のようなくだりがあります。

「『リスク』という言葉は、イタリア語の *risicare* という言葉に由来する。この言葉は『勇気を持って試みる』という意味を持っている。この観点からすると、リスクは運命というよりは選択を意味している。われわれが勇気を持ってとる行動は、われわれがどれほど自由に選択を行えるかに依存しており、それはリスクの物語のすべてでもある。この物語こそリスクが人類にとって持つ意味を明らかにしてくれる。」

このような「自由な選択」があることがまず重要で、「ある程度結果を制御できる領域」という幅のある物語のなかでは、自らが制御可能（Controllable）と考えるリスクを、どのように扱いやすく（Manageable）するかが、リスクマネジメントの主要なテーマであると考えられます。一方、制御不能（Uncontrollable）なリスク（ナイトの場合、不確実性）については、クライシスマネジメントによる事後対応を考えるという整理が、実務的にはわかりやすいのではないかと考えます。

もっとも、リスクの扱いやすさは事業特性により異なります。筆者も電気事業におけるリスクをオペレーション（操業）とフィナンシャル（金融）という観点から区分し、概念分析を試みたこともあります。しかし、両者は密接不可分であり単純化が難しいことも事実で、扱いを誤ると制御不能リスクを見逃す原因にもなりかねません。統合リスクマネジメントの必要性が指摘されて久しいですが、万能薬はいまだ見つからずというのが現実と思います。

参考文献

- ーピーター・L・バーンスタイン『リスク 神々への反逆』日本経済新聞出版社。
- ーKnight, F. [1921], “Risk, Uncertainty and Profit,” Hart, Schaffner & Marx; Houghton Mifflin Co.
- ー巽・大藤[2006], 「電力自由化のリスクマネジメント」, 学習院大学経済論集 43-1, pp. 73-89。

◇インソース執行役員 巽 直樹◇

中央大学法学部卒。東洋(現、三菱UFJ)信託銀行国際資金為替部、香港支店等で外国為替、通貨オプション、資金、金利スワップ取引等を、東北電力企画部、営業部、グループ事業推進部等で電力取引、統合リスクマネジメント、地域マクロ経済調査、海外事業等を担当する一方、学習院大学経済学部特別客員教授(専任)を歴任。その後、エネルギー関連ベンチャー企業役員等を経て、2012年12月より現職。東北大学大学院経済学研究科博士課程修了、博士(経営学)。

◇株式会社インソース◇

〒101-0054 東京都千代田区神田錦町 1-19-1 神田橋パークビル 5 階

TEL:03-5259-0070 FAX:03-5259-0075 <http://www.insource.co.jp/>