

オペレーショナル・リスクと 社会的責任の一体的理解

～ P.F. ドラッカーと M. ポーターの経営論との接点から～



トーテックアメニティ(株) トーテックサイバーセキュリティ研究所 顧問
浅沼総合会計事務所 所長 税理士・公認内部監査人 (CIA) 浅沼 宏和

オペレーショナル・リスク管理の領域でサイバー攻撃やマネーロンダリングのような新たな課題が注目されている。しかし、議論が技術的なものに偏重しがちであり、リスク管理の社会的文脈の変化との間には認識上のギャップがあるように見える。リスク管理についてはより広く経営全体の観点から捉え直す必要がある。そこで著名な経営学者である P.F. ドラッカーの社会的責任論や M. ポーターの CSV (共通価値の創造) の視点から現代的なリスク管理のあり方について考えてみたい。

フランク・ナイトと不確実性

シカゴ学派の泰斗フランク・ナイトが測定可能な「リスク」と測定不可能な「不確実性」との区別を提起したのは 1921 年のことである。この不確実性下で行われる企業家の意思決定が利潤の源泉となるというのがナイトの主張であった。しかし、ナイトの理論はその後の意思決定論、とりわけ 1970 年代以降の金融工学に取り入れられることはなかった。金融工学では価格変動がランダム・ウォークであり、その確率が正規分布するとの仮定を置く。こうした仮定に基づいた金融技術が高度に発達して実務に多大な影響を及ぼしたが、そこではほぼ管理可能なリスクにのみ焦点が当てられていたと言えよう。ところが 1997 年のアジア経済危機の際の LTCM (金融工学のノーベル賞受賞者が運営) の破綻、2008 年のリーマン・ショックなどによって金融工学的手法に頼るリスク管理に警鐘が鳴らされることとなった。ナイトの不確実性の概念が近年再評価されている背景には従来型のリスク管理手法に対する反省がある。

その一方でリスク管理は公的管理の色彩を強めながら経営実務に着実に浸透してきた。たとえば内部統制実務に多大な影響を与えた 1992 年の COSO フレームワークは 2004 年には COSO / ERM としてリスクマネジメントをも包含する形態へと発展を遂げている。また金融実務においては 1988 年のバーゼル I によって信用リスクの管理が提起され、後に市場リスク管理が追加された。さらに 2007 年から適用されているバーゼル II においてオペレーショナル・リスクの管理が追加された。

こうした動向はリスク管理の実務に新たな展開をもたらしている。それはナイトが「不確実性」とみなしていた領域に管理可能性をもたらそうとする試みであり、同時にリスク管理概念が再構成されてよりマネジメント的な色彩を強めている証左と言えよう。

オペレーショナル・リスクと「野獣の原則」

最近注目されているサイバー攻撃やマネーロンダリングなどは多様なリスク概念の集合体であるオペレーショナル・リスクの問題である。それは信用リスクや市場リスクに比べると概念的な厳密性を欠いており、実務においては個別のリスク管理技術の問題として扱われがちである。しかし、現代的なリスク管理の文脈から考えるとオペレーショナル・リスクは経営全体の問題として捉えるべきものである。特に社会的責任論の観点から全体像を整理することは有益であると思われる。ここでは二人の著名な経営学者、P.F. ドラッカーと M. ポーターの社会的責任論からまとめてみたい。

近年再評価されている経営学者のドラッカーは企業の目的は顧客の創造にあると説いた。またその実現のためには顧客・市場の期待・ニーズに対して商品・サービスによる価値の提供が必要とした。そして流通チャネルが価値をニーズに届ける役割を果たし、ヒト・モノ・カネといった経営資源の適切な組み合わせがそれらの土台を形成すると整理した。これがドラッカーの経営戦略論の基本的なモチーフである。彼はこの構図に社会