

## 究極のリスク管理は企業文化の醸成

第一生命経済研究所 特別顧問 山口 公生

これまで米国の大手金融機関の先進的なリスク管理は、他国の金融機関のリスク管理の手本であったといっても過言ではないだろう。その高度なリスク管理を実践しているはずの米国大手金融機関がそのリスク管理に失敗したのである。無視できないコストをかけて、システムを作り上げ、優秀な人材を投入した結果がこうである。

だから、わが国の金融機関をはじめ企業の経営者にとっても、これを他人事と済ませるわけにはいかない。「百年に一度のことだから例外」とか「強欲資本主義だから特別」というあいまいな表現の下で理解したつもりになってはならないと思う。

この反省から、「より精緻な理論や仕組み考える」とか「規制を厳しくする」ことを考える前に、「なぜリスク管理が現実の世界では無力」であったか、その真の原因を検証する必要がある。

そこで、今回実質的に破綻状態になった巨大な米国金融機関の実情につき身をもって体験した人たちの印象めいた話を総合すると、次のような事実が浮かび上がってきた。

破綻要因としては、流動性の裏づけのない巨大なポジションを取ったこと、格付け引き下げリスクに十分注意が払われていなかったこと、資金繰りに対する楽観主義が蔓延したこと、市場の崩壊を読みきれなかったこと等が実感として挙げられているが、リスク管理面からいうと実効的なリスク管理が難しかったという点に集約できる。

特に買収につぐ買収で巨大化していった組織においては、子会社ごとあるいは部門ごとに独立性が高かったので、各部門からの計数報告も遅れ気味の片手間仕事であった。

特に「儲かっている部門は聖域化」していった。また、多種多様なビジネスを行うため、多種多様なリスクを抱えることとなった。その結果、統合的なリスク管理との間に断絶がおき、リスクに関するコミュニケーションがなくなり、意識の共有もなされなかった。これが巨大化した組織の現実であり、いかにツールやインフラが整備されても問題の解決にはならなかった。

さらに大切なことは、「顕在化してきた過大なリスクに対しては、仮に把握できたとしても、それについて迅速かつ適切に手が打たれなければ何もならない」という事実である。

体験者の最も印象深い言葉は、「決め手はエトスではないだろうか」という点である。企業のもつ気質、道徳的規範がもっとも重要であり、それがあって初めて理論やお金をかけたインフラが経営に活かされるし、リスクが企業内の共通言語となりうる。認識が共通化されることで初めてすばやい手が打たれるのである。

どういう企業文化を作り上げるかは、まさに経営者の考え方と努力によるものであり、この意味では究極のリスク管理は企業文化の醸成とその元となる経営者自身の思想である。そのために経営者は自らの思想を企業内に語らねばならない。

企業経営はリスクを離れては考えられないが、これまで見た実例のように計数だけに頼ってではリスクを「適切に」管理することはできない。結局のところ、経営者の道徳的規範に照らして、「リスクを絶えず意識し、必要な間合いをきちんと保つこと」が一番大切なことだと考える。これが今回の米国から学ぶひとつの教訓ではないか。