

リサーチレター <2024 No.1>

ISO/TS31050 とエマージングリスクの管理

2023年10月、ISO (International Organization for Standardization) は ISO/TS31050 を発行した。この文書は、組織のレジリエンスを高めるために、エマージングリスクの管理に ISO31000 を適用するためのガイドラインを提供する。本稿では、ISO/TS31050 をもとにエマージングリスクの具体的事例を挙げながら、エマージングリスクの管理について論考する。

1. エマージングリスクについて

エマージングリスクとは「新たなリスク (新興リスク)」である。「組織として認識していなかった事象」や「イノベーションや社会・技術の発展によって生じる事象」などが挙げられ、「新規性」や「意思決定に必要な情報や知識が欠如する」などといった特徴をもつ。

ISO/TS31050 では、エマージングリスクの性質として以下を挙げている。

- －認識、または経験したことがないリスク
- －既存の知識が適用できないリスク
- －著しく進化するリスク
- －システムック・リスク (動的システム内の繋がりで発生し、発展するリスク)
- －新たなリスク同士が組み合わさるリスク

その性質は不確実性が高く、複雑で掴みどころがないため、エマージングリスク管理において組織は試行錯誤しながら対応することを余儀なくされる。

また、ISO/TS31050 は、エマージングリスクはそれが顕在化した後も、そのリスクが変則的に、かつ拡散しながら変化する傾向があることを指摘している。例えば、現在のグローバル化が進む世界では、国家間は相互依存性をもって繋がっている。そのため、他国の事象が自国の事象に直結することも珍しくない。したがって、地政学上のリスクを起点として「気候変動や生物多様性のリスク」、「コンプライアンスや人権問題・社会格差のリスク」に影響を与えるなど、リスクが時に連鎖してエマージングリスクへと変貌を遂げる可能性がある。

2. 近年のエマージングリスクの事例

ISO/TS31050 では、エマージングリスクは大きな脅威や機会に発展する可能性がある旨が記載されている。ここで、近年顕在化したエマージングリスクの中でも、世界的な問題に発展したリスク三つを事例として取り上げる。それらの事例を通じて、エマージングリスクの具体的な特徴と性質の理解を深めることとしたい。

(1) 人々の生活を大きく変えた「新型コロナウイルス」

2019年末、中国・武漢で新型コロナウイルス (Covid-19) の感染者が初めて確認された。その後、

急速に世界に拡散し猛威を振るった。コロナウイルスは、SARS（重症急性呼吸器症候群）やMERS（中東呼吸器症候群）のように、人類が経験したことがある感染症であるが、今回のように、急速なスピードでパンデミックに至ったことは、これまでの認識や経験がないエマージングリスクであった。

新型コロナウイルスの脅威は、生命、健康に関わるリスクであることは勿論のこと、社会にも大きな影響を与えた。感染症対策として、物や人の移動が制限され、物流業界や観光産業など需要が激減することになった。

一方、新型コロナウイルスの出現はビジネスの機会創出に繋がった。マスクや消毒液など防疫資材の需要が一気に高まった。また、リモートワークを導入する企業が増えたことで、それに必要な機材の製造、販売者は思わぬ恩恵を受けた。消費者の行動に関しては、人と接触しないで済むオンラインショッピングの利用が拡大し、人々の生活を支えた。それは新型コロナウイルスが収束した今でも変わることはない。

また、新型コロナウイルスがもたらした脅威として、偽情報の拡散による混乱が挙げられる¹。例えば、トイレットペーパーは中国産が多いため、今後トイレットペーパーが不足するといった偽情報がメディアで拡散されたことは有名な事例である。その他にもワクチンは不妊に繋がる、ウイルスにはお茶を飲むと効果があるなどといった様々な偽情報が多くの国で飛び交い、人々の購買行動や生活様式に大きな悪影響を与えた。それらの事象から、結果的に、新型コロナウイルスはシステミック・リスクの特徴でもある複雑性、そして国境を越えた横断的な事象を招いたといえる。

新型コロナウイルスに対し、専門家や政府は歴史を遡り過去のパンデミックにおける教訓を活かすべく様々な対応策を講じた。しかし、前述したように、「意思決定に必要な情報や知識が欠如する」特徴をもつのがエマージングリスクであり、そして今回の新型コロナウイルスがそうであった。

約100年前のパンデミック「スペインかぜ」は、当時と世情があまりに違いすぎているため、参考にならない。このようなパンデミックが再び発生することは可能性としてある。今回の新型コロナウイルスにおける教訓を活かすためには、今後は事前に前兆を感じとる力、いわゆる「リスク認知力」が必要であると考えられる。これに関しては後述する。

(2) 直近で最も重要視されるリスク「フェイクニュース」

2024年1月、「世界経済フォーラム（WEF）」は国際社会におけるリスクを分析した2024年版報告書を発表した。その報告書では最も重要な短期的なリスクは「誤報と偽情報」としている（図表1参照）。

【図表1】世界経済フォーラムによる「グローバルリスクの短期・長期的な重要度ランキング」

<今後2年間>

<今後10年間>

順位	短期的なリスク	順位	長期的なリスク
1	誤報と偽情報	1	異常気象
2	異常気象	2	地球システムの危機的変化（気候の転換点）
3	社会の二極化	3	生物多様性の喪失と生態系の崩壊
4	サイバー犯罪やサイバーセキュリティ対策の低下	4	天然資源不足
5	国家間武力紛争	5	誤報と偽情報
6	不平等または経済的機会の欠如	6	AI技術がもたらす悪影響
7	インフレーション	7	非自発的移住
8	非自発的移住	8	サイバー犯罪やサイバーセキュリティ対策の低下
9	景気後退（不況、停滞）	9	社会の二極化
10	汚染（大気、土壌、水）	10	汚染（大気、土壌、水）

（『World Economics Forum Global Risks Perception Survey2023-2024』より筆者作成）

¹ 総務省（2023）『令和5年度情報通信白書』

フェイクニュースは 2016 年のアメリカ大統領選挙のころから社会問題となった。直近では 2024 年 1 月の台湾総統選挙前には「与党・頼清徳氏が野党の主張を支持する」、「野党候補者がスパイである」といったフェイクニュースが氾濫し、物議を醸している²。主要国の選挙において、フェイクニュースが流布していないか政府や民間団体によるファクトチェックが入ることが慣例となりつつある。

フェイクニュースは選挙の時以外にも出回っている。2020 年以降はコロナに関するデマや陰謀論など偽情報・誤情報がネット上で氾濫した。世界保健機構（WHO）はこのような状況を「Infodemic（インフォデミック）」と呼び、その名はメディアで一時期取り上げられた。

日本では、大きな震災が発生した際に SNS を通じた偽情報が流布した過去がある。2016 年の熊本地震の直後に「動物園のライオンが檻から逃げた」という偽情報が出回り、被災者の避難行動に大きな支障をきたした³。前述したように、偽情報は連鎖して人の活動にも影響を与え、新たなリスクを引き起こすシステム・リスクである。

現在、フェイクニュースには生成 AI が用いられている。2022 年にウクライナのゼレンスキー大統領がロシアへの降伏について話をする動画が YouTube に投稿された。後に、この動画は生成 AI により作成された偽情報であることが判明した。また 2023 年には、アメリカのバイデン大統領が第三次世界大戦の開始を告げる動画が流出した。こちらは政治活動家が生成 AI を使って作成し、投稿したものであり、多くの人がこの動画を SNS 上で拡散したため、アメリカでは混乱が生じた。

フェイクニュースは世論を歪め、二極化させる可能性をもっている。そして、生成 AI により巧妙になった情報は、その可能性を大きくしている。この点は、前述したエマージングリスクの「著しく進化した」性質といえる。

このリスク対応策の一つとして、情報の受け手におけるメディアリテラシー向上が挙げられている。総務省が発行した『令和 5 年度情報通信白書』によると、日本は他国に比べ「複数の情報源を比較する」人の割合が低い。近隣の台湾では、小中学校でメディアリテラシー教育を施しており、これがフェイクニュース対策の一つの柱となっている。これは我が国にとって参考になるリスク対応策であると考えられる。

(3) 今も緊迫状態が続く「二つの戦闘」

2022 年 2 月 24 日、ロシアがウクライナへの軍事侵攻に踏み切り、ロシア・ウクライナ戦争は始まった。2024 年 3 月現在もこの戦争は緊迫した状態が続いている。

この戦争は当然、二国間で留まらず様々な形で連鎖し、他国へ影響を与えている。まず戦争が始まり 2 年経過した今、アメリカのウクライナ支援疲れがメディアで報じられるようになった。そして、2024 年に大統領選挙を控えるこの国では、候補者のウクライナ支援の方針も選挙の行方に影響を与える事態となっている。

石油や天然ガスなどが多く取れるロシアからエネルギー資源を入手することが困難になったため、石油や天然ガスの価格は世界的に上昇した。ロシア・ウクライナの両国から小麦やトウモロコシを輸入していた国々では深刻な食料危機に陥っている⁴。これは、密接に結びついた繋がりの中で発生し、発展したシステム・リスクという性質を顕著に表している。

この大きな戦争を横目に、中東地域では別の紛争が勃発した。2023 年 10 月 7 日、150 人以上のイスラエル人の人質が捕らえられたことから始まったイスラエルとイスラム組織ハマスとの紛争である。この紛争に対し、国際社会はどのように対応すべきかという話題がメディアでは日々取り上げられている。

この紛争が勃発したことにより損害を被ったのが近隣諸国である。エジプト、ヨルダン、レバノンで

² 日本経済新聞電子版 2023 年 1 月 10 日『台湾総統選挙、偽情報が大量拡散 市民の「8割が接触」』

³ 日本経済新聞電子版 2023 年 1 月 10 日『緊急時の SNS、デマに注意 AI 虚偽画像が巧妙化』

⁴ 読売新聞オンライン 2022 年 11 月 7 日『ウクライナ侵略がだめ押し 世界食料危機』

は外国からの観光客が激減し、観光収入が減少している。イスラエルを支え続けてきたアメリカとハマ스에協力したと報道されるイランの関係性も再び緊迫している。中東情勢の緊迫化は原油高を招くリスクがあり、その場合、金融市場への影響も考えられている。今後も連鎖的に新たな事象が発生する可能性は大いにある。

以上、三つの事例を紹介し、それぞれの問題を概観しつつエマージングリスクの特性について確認した。上記の三つは国家のリスクだが、組織が学ぶべき点は多くリスク対応策に繋がる示唆を提供している。次章からは、ISO/TS31050 が推奨するリスク管理について記述する。

3. エマージングリスクの管理について

ISO/TS31050 は、エマージングリスクの管理に ISO31000 の原則とプロセスを適用するために、組織に関係する状況や環境の把握が重要であるとしている。状況や環境の変化がエマージングリスクを生み出し、顕在化したエマージングリスク自体も状況・環境の変化によって変異を遂げる。こうした変化を捉えることが重要であり、変化を踏まえて既存のリスク対応策を見直す必要もある。

そうした変化への気づき、すなわち潜在的なリスクや危機の予兆を識別する能力を高めること、そのための、データ、情報、知識を収集・分析・解釈することによって生み出されるインテリジェンスが重要であり、インテリジェンスを高めることが組織レジリエンスの強化につながると説明している。ここでは、「組織レジリエンスの強化」と「リスクインテリジェンスの向上」をどのようにエマージングリスクの管理に用いるべきかについて確認する。

(1) 組織レジリエンスの強化

組織レジリエンスとは、組織が存続し繁栄するために、漸進的な変化や突然の混乱に対して予見、準備、対応、適応する能力のことを示す。国家や社会という単位ももちろん該当する。ここではレジリエンス構築が大きなメリットを生み出した好事例として台湾の取組を紹介したい。

台湾のフェイクニュースに対する適応力は高い⁵。前述したように、情報リテラシー教育の徹底が功を奏している。そして、台湾社会の強いネットワークが社会全体の対応力を高めている。政府、民間セクター、市民社会が一つのネットワークを築き、フェイクニュース対策を発展させてきた。データに基づいた発信をする研究機関も多く、情報戦における対応力を着実に構築しており、結果的にフェイクニュースの認知に至っている。この、一つの事象に対して素早く認知する、察知するという点が重要なポイントだと考えられる。台湾ではまさにそれが実施されている。

組織レジリエンスを構築する際、ISO/TS31050 においては、第一に弱いシグナルを早めに察知することを推奨している。それは前述の「リスク認知力」の向上とも言い換えられるだろう。そのシグナルは、エマージングリスクの前兆である可能性が高い。組織としては、小さな変化を捉えるためにも、常日頃から細かな監視を可能とする体制を築いておく必要がある。

ただし、得られるシグナル、情報に関しては、個人の認知バイアスや誤報などの影響を受ける可能性があることをよく留意しておかなければならない。結果として、正しい判断、正しい評価を下せないことに繋がるため、エマージングリスクの情報はあくまで丁重に吟味する必要がある。

リスク認知を高めることが組織レジリエンス向上に寄与することを ISO/TS31050 は示唆している。特に、ガイドラインの中では「戦略的課題に関する意思決定」「不確実性の高い段階におけるリーダーシップ」「イノベーションの文化」などに影響を与える旨が記されている。これらを ISO/TS31050 では「レジリエンスの属性」と呼んでおり、リスク認知力の向上は、これらの属性を強化する可能性をもっている。

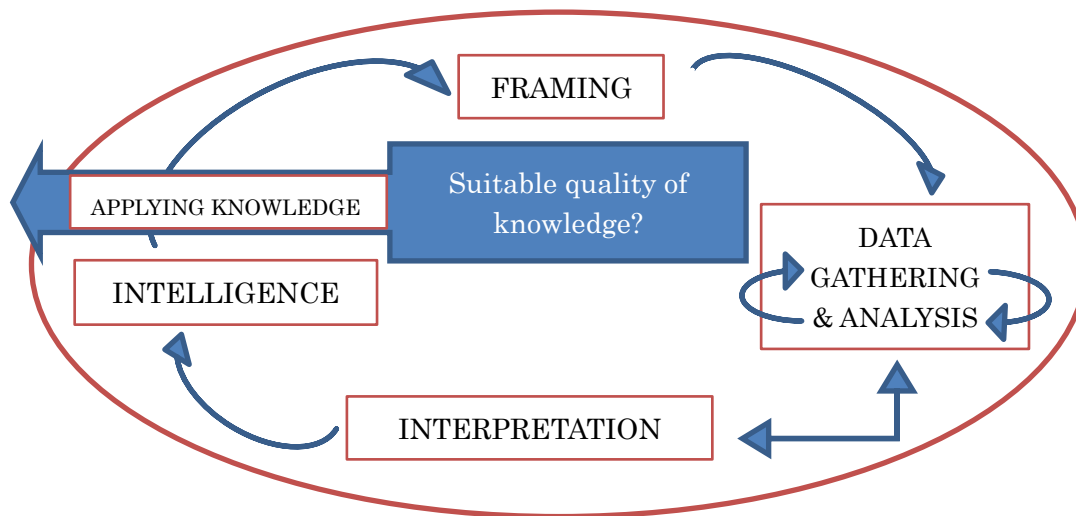
⁵ 小泉悠・栗原響子・小宮山功一朗 (2023) 『偽情報戦争』ウェッジ社

また、組織のレジリエンス評価も忘れてはならない。ISO/TS31050 ではストレステストの実施を推奨している。ストレステストの実施は、現状の組織能力を把握するとともに、エマージングリスクのシナリオ作成へと導く。それが結果的に、状況の変化を捉える力へと繋がっていくとしている。

(2) リスクインテリジェンスの向上

リスクインテリジェンスとは、「組織がリスクを早期に識別し、適切に評価し、その情報に基づいて戦略的な意思決定を行う」ことである。このリスクインテリジェンスを高める上で重要なのが「リスクインテリジェンスプロセス」であり、図表2の通り、サイクルで示されている。

【図表2】リスクインテリジェンスサイクル（内部サイクル）



（『ISO/TS31050 「Risk management-Guidelines for managing an emerging risk to enhance resilience」より筆者作成）

リスクインテリジェンスサイクルは「枠組み（FRAMING）」⇒「データ収集&分析（DATA GATHERING & ANALYSIS）」⇔「解釈（INTERPRETATION）」⇒「インテリジェンス（INTELLIGENCE）」の順に回ることによって機能し、最終的に新たな知性や能力を創出する。

創出される知性や能力は、エマージングリスクに対する意思決定を強化する。何より、組織及び組織構成員のインテリジェンスを高め、ISO31000のプロセスの各段階でインテリジェンスを発揮できれば、リスクマネジメントの精度を高めることに繋がるとしている。

ISO/TS31050 は、状況や環境を監視して変化を捉え、シナリオベースでリスクを特定することを推奨している。情報やデータの解釈は個人の経験や主観的な判断等に依存する。解釈が異なれば、同じ情報やデータであっても想定するリスクシナリオの蓋然性にバラつきが生じてしまう。組織的にインテリジェンスを高める仕組みがあれば、シナリオの確からしさの向上が期待できる。

そしてインテリジェンス向上は、組織レジリエンスの強化に貢献することができるというメリットを ISO/TS31050 は示唆している。リスクインテリジェンスサイクルが機能することで、インテリジェンスは向上し、リスク認知力も向上する。これは、前述したシグナルを捉える可能性を高めることを意味している。リスク認知力の向上は有事における初動を迅速にする。結果的に、組織としての対応力の強化に繋がり、それは、組織レジリエンスの強化に繋がっている。

4. 俯瞰的に“自分事”として捉える

エマージングリスクはシステム・リスクの性質を持ち合わせるため、組織としては個々のリスクとして、また、一つの連なるリスクとして俯瞰的に捉えて対応することが望ましい。そのため、「木も見て森も見る」ような俯瞰的思考、システム思考などを活用できる組織を築くことも重要である。

VUCA 時代と呼ばれる現代において、今後もエマージングリスクの発現は避けられない。そのため、まず第一にリスクマネジメントを組織の一人一人が“自分事”として捉え、たえず状況や環境の変化にアンテナを立てて情報収集に努めていく必要がある。そして、組織全体としてインテリジェンスを高め、エマージングリスクを想定し先回りして対応策を講ずる。それを継続的に繰り返すことが、結果としてリスク認知力の向上、レジリエンスの強化に繋がると考えられる。

基礎研究部 受託調査グループ
上席研究員 岡田芳樹

<参考文献>

- ・ ISO (2023) 『ISO/TS31050 第1版 2023-10』
- ・ WORLD ECONOMIC FORUM(2023) 『World Economics Forum Global Risks Perception Survey2023-2024』
- ・ 総務省 (2023) 『令和5年度情報通信白書』
- ・ 日本経済新聞電子版 2023年1月10日 『台湾総統選挙、偽情報が大量拡散 市民の「8割が接触」』
- ・ 日本経済新聞電子版 2023年1月10日 『緊急時のSNS、デマに注意 AI虚偽画像が巧妙化』
- ・ 読売新聞オンライン 2022年11月7日 『ウクライナ侵略がだめ押し 世界食料危機』
- ・ 小泉悠・栗原響子・小宮山功一朗 (2023) 『偽情報戦争』 ウェッジ社
- ・ 白崎護 (2020) 『フェイクニュースとメディア環境』

MS & ADインターリスク総研株式会社は、MS & ADインシュアランス グループのリスク関連サービス事業会社として、リスクマネジメントに関するコンサルティングおよび広範な分野での調査研究を行っています。

お問い合わせ先

MS & ADインターリスク総研(株)

基礎研究部

千代田区神田淡路町2-101 TEL: 03-5296-9261/FAX: 03-3254-1260

<https://www.irric.co.jp/>

本誌は、マスコミ報道など公開されている情報に基づいて作成しております。また、本誌は、読者の方々にお役立ていただくことを目的としたものであり、事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。

不許複製/Copyright MS & ADインターリスク総研 2024