

【平成23年度大会】

共通論題

報告要旨：一括

保険事業とERM

関西大学 羽原 敬二

1. はじめに

保険会社を取巻くリスクは、近年、巨大化、国際化、多様化、高度化、複雑化してきている。保険会社が自ら保有するリスクを適切に把握し、保険契約者および資本提供者に対する責任を的確に果たすためには、個別にリスクを管理するのではなく、リスク全体を統合して管理することが必要になってきている。こうしたリスク管理の手法は、ERM (Enterprise Risk Management) と呼ばれている。リスクを軽減するためのリスクマネジメントに加えて、適正な収益確保のために一定水準のリスクをとれるように、リスク量を上回る利用可能な資本を管理するキャピタルマネジメントを導入するERMシステムの構築を促進することが重要な課題となっている。ソルベンシー規制においても、保険契約者の保護と保険会社の健全性を維持するために、保険会社が保有するリスク量を経済価値ベースで評価し、これを上回る利用可能な資本を保有することによって、ソルベンシーを確保する制度が導入されている。そこで、今大会の共通論題では、こうした保険業界が直面している課題において、ERMの整備を推し進めるにあたっての問題点を論議・検討することとした。

2. ERMの概念と展開

ERMは、新しいリスク管理の考え方であるが、全社的リスク管理や統合リスク管理などと呼ばれ、非常に広い範囲を対象とする管理手法である。一般に認められている定義はなく、統一されたとらえ方があるものでもない。ERMに関して、IAIS (International Association of Insurance Supervision: 保険監督者国際機構) が策定している国際保険監督基準では、「保険会社がリスクを認識、評価、測定、監視、コントロール、および軽減するプロセス」と定義されている。金融庁の「保険会社等向け監督指針」には、2009年から「保険会社のリスク管理の高度化の推進」の項目が追加され、「各保険会社において、経営陣による主導性と強いコミットメントの下で、会社や規模やリスクの特性等に応じた適切な統合リスク管理態勢が整備されているかを検証する」と記載されている。2011年に改正された保険検査マニュアルでも、保険会社が直面するリスクを統合的に管理するシステムを検証するための「統合的リスク管理態勢」の項目が追加された。

ERMは、保険会社がリスクと資本のバランスをとりながら継続的に収益を上げていくための管理手法であるといえる。ERMの導入は、企業価値の安定的な向上が、結果的には保険契約者保護に繋がるという考え方に基づくものである。したがって、このような保険監督の取組みは、2013年に欧州の30か国で実施されるソルベンシーIIにも共通するものである。

【平成23年度大会】

共通論題

報告要旨：一括

3. ERMの基盤整備

- ①ERMは、保険会社の収益目標およびそれに向けたリスク管理戦略を定めた戦略目標を達成するために有効に機能することが重要である。
- ②複雑かつ高度なリスク評価方法が、必ずしもすべての保険会社に求められているわけではない。保険会社の実態を踏まえず単一の指標やモデルによる判断に依存したり、資産および負債の経済価値に基づく評価やリスクの計量化自体が目的となったり、実質的に特定の部門のみがリスク管理にかかわるなどの形式的なシステムとならないようにすることが不可欠である。
- ③保険会社の規模やリスクの実態に応じたERMが整備されることにより、企業全体の戦略目標策定の基盤となることが要求される。
- ④従来のリスク管理において処理されていたものは、保険会社にとって利益を生み出さない事務ミスやシステムの不具合などのリスクが中心であったが、保険引受や資産運用に関するリスクは、利益を生じる元となるリスクであるため、いかに効果的に負担するかということが問題になる。したがって、各リスクの収益性を分析し、事業方針や戦略を考慮に入れながら処理し、いかに保有するかという意思決定をしなければならない。
- ⑤ERMでは、保険会社が抱えるすべてのリスクを対象として、全社横断的に集約し、一元的な管理が行われる。すなわち、保険会社の経営者が、どのようなリスクをとるのか、どれくらいの自己資本を確保するのか、各リスクに対してどれくらいの収益を求めるのかなど、事業の基本的な方針を決定する内部統制態勢を構築することが必要となる。

4. ERM推進における基本認識

わが国の保険業界において、いわゆる護送船団方式と呼ばれていた時代の事業運営では、保険料の増加は企業全体の収益向上に直接寄与するものであったため、収入保険料およびキャッシュフローを重視した業務評価が実施されていたが、今後は、リスクベースの業績評価または収益管理に変更していく必要がある。

リスク定量化の技術が不十分であったことが経営破綻の原因となった保険会社はなく、あくまでリスクの存在を経営者が認識していなかったこと、リスクについて認識していても有効な対策をとらなかったか、経営判断を誤ったことが、破綻の原因となっているといわれている。したがって、リスク量を正確に計測することよりも、ERMの実施によってリスクを可視化することに価値がある。

ERMの導入または定着を成功させるには、経営者の理解と主導に基づき、ERMと事業戦略および日常業務が密接かつ直接に結びついて効果的に実施されることが求められる。

【平成23年度大会】

共通論題

報告要旨：一括

保険事業とERM—ERM展開の経緯と保険事業の立場—

岡山商科大学 大城 裕二

1. 今日に至るRMの展開

20世紀に入り経営問題への科学的論究が進展し、不確実性問題への取組みは、米国において実践的展開を見た。とくに、大恐慌を契機として、社会経済全体に費用節減思考が高まり、保険費用節減に関するリスク処理合理性が追求されるようになった。純粹リスクに拘る米国型RMは、保険可能リスクを基本的に重視する立場を堅持してきたが、1970年代にかけて静かに進行してきた情報化は、リスク処理代替案の開拓を高度に推進し、保険外リスク処理の重要性を大きく高めてきた。情報化の進展は、派生的に広域的経済同質性の潮流を育み、クロスボーダー取引とボーダーレス競争を刺激した。1980年代以降、規制緩和(deregulation)による広域的市場対応の動きが高度化し、伝統的価値体系による経営判断を危ういものにしてきた。今日、企業の成果認識は「リスク負担報酬説」に基づく理解を要する状況にある。このような環境変化の時代性は、リスク社会の到来を認識させ、企業社会では価値体系の財務収斂(Convergence)を進行させ、総合的(Comprehensive)、統合的(Integrative)、全体的(Holistic)、あるいは企業体的(Enterprise)リスクマネジメント、すなわちERMの展開を導き出している。

2. 環境変化とリスクマネジメント

ERMは、名称の如何を問わず、企業経営環境を大きく動かす社会経済局面のなかで、合理的意思決定を探る洗練された経営視点といえる。それは、基本的には情報化の潮流とその派生的環境動向の一つといえるグローバリズムの潮流に基づいている。これらは、様々な変革要因を導き、人間社会の基本的欲求を支える経済的改善を通じ、広域的経済同質性のエネルギーを導出し、新しい社会理念の形成に向けた摩擦をも惹起している。1990年代は、そうした局面が続々と表面化し、社会経済の変革方向性を模索させていた。

ニクソンショック(1971.8.15)とオイルショック(1973.12.23)以降、ガルブレイス『不確実性の時代』が示唆した時代性が強く認識させられることになり、1970年代末のイラン革命(1979.2)、1980年代の累積債務問題(1982-)、1980年代末葉のベルリン壁崩壊(1989.11.9)、1990年代中葉のアジア通貨危機(1997.7)、中国のWTO加盟(2001.12.11)等々、環境変化の不確実性問題を提起する上で枚挙に暇がない。当然、それらは世界的社会経済適正化の視点と絡んで論議され、グローバルな社会において、その妥当な調整基準は簡単には見出せない。市場経済の正義も容易には浸透し難いところであり、比較的狭い地域的視点でこそ正当化できてき

【平成23年度大会】

共通論題

報告要旨：一括

た宗教的、文化的、慣習的伝統についても、グローバル社会において何がしかの絶対的価値体系を訴え得るものなのか判然とし得ない。情報化とグローバリズムは、産業資本主義の拡大再生産過程を速やかに、また広範に回転させ、生産性の向上に成果を示してきたが、さらに誤りなく回転させることを、市場経済の重大な課題にしている。急速に展開する情報化とグローバリズムの背景には、価値判断の主要因としてリスク客観性とリスク処理科学性を必要とし、財務収斂が当面の課題となっている。ERMは、リスク社会を進む上での基本的フレームを提示しようとするが、その具体的姿はなお模索され続けられなければならない。

3. 保険事業と ERM

リスクマネジメントの発展は、不確実性問題への公正・公平なる科学的対応手法として発展してきた保険を基礎としている。それ自体、保険の代替案ではないが、保険対リスクマネジメントという対立関係が指摘されることもありながら、速やかに両者は連携関係にあることが明らかにされてきた。また、リスクマネジメントの発展が保険を凌駕する様相を呈し、不確実性克服の新しい主役を提起するかの展開が見られたが、リスク分析とリスク評価手法の飛躍的発達、その実践的有用性を保険との連携において開発させるところとなっている。ERMの展開も、リスク転嫁局面に多分の便益があり、保険はその基盤的手法とされている。

ERMと保険事業の関係に二つの観点がある。一つに、ERM展開における保険の役立てられ方を考察する局面であり、二つに、保険事業自身のERM展開である。ERM展開を企図する企業において、保険の関係局面は重大・多様であり、重要である。また、保険事業経営に展開されるべきERMは、まさにリスク処理問題の“last resort”として重大である。企業社会一般に、規制緩和下での企業統治(Corporate Governance)は当然であり、社会的責任(CSR)指針も同様である。さらに、法令遵守(Compliance)を規定してその具体的取組みが担保されなければならない。保険事業についてもERM環境に応じて保険原理に即したERM展開が考慮されるべきであるが、オペレーショナルな問題において健全性を担保し、危険負担関係を旨とする主たる事業側面においては、保険の原理的構造を踏まえて展開されなければならない。今日の複雑・繊細な経済社会環境にあつて、環境適合を図る視点こそが保険企業のERMといえるが、それでも、保険事業が単なるリスク負担事業に墮してはならないのである。

保険業とERM —ERMの多様性について—

専修大学 杉野 文俊

1. はじめに

ERMは1990年代の中頃から、伝統的なリスクマネジメントとは不連続のものとして台頭してきた新しいタイプのリスクマネジメントである。それは「全社的リスクマネジメント」や「統合的リスクマネジメント」などと呼ばれるように、全社的なものであり、統合的なものである。ERMの生成発展に関しては、国際会計事務所のコンサルティング活動、内部統制、国際標準化などの潮流がある。「全社的」あるいは「統合的」というのは、ERMの性格について言われることであり、ERMの構成要素（コンポーネント）であるともいえるものである。本報告では、第一に、ERMがそれら以外にも、内部統制、コーポレートガバナンスなどからなる多様なものであることを明らかにする。第二に、それらコンポーネント間の有機的な関係を表徴するものとして、三次元のERMモデルを提示する。ERMとはリスクマネジメントの思考法であり、どの企業にも当てはまるお仕着せのERMがあるわけではない。すなわちERMは、その企業が三次元空間のどこに位置するかによって、企業の数だけあることとなり、きわめて多様性に富むものである。第三に、その三次元モデルをもとに、保険業のERMについては、どのような特徴や課題があるかを考察することにする。

2. ERMの三次元モデル

(1) 第一次元のコンポーネント

何がERMのコンポーネントであるかは論者によって異なるが、私は三次元を構成するものとして6つのコンポーネントからなるものとした。第一次元は、「全社的リスクマネジメント」と「統合的リスクマネジメント」を対極にもつ軸からなるものである。リスクマネジメントを全社的に行うことと統合的に行うことが対立するものであることのアナロジーとしては、たとえば日本型企业システムのサブシステムであるとされる「全社的品質管理」と欧米の「統計的品質管理」、あるいは「ボトムアップ経営」と「トップダウン経営」、さらには「日本的経営」と「アングロサクソン経営」など、また経営戦略論における「創発戦略学派」と「戦略計画学派」の対立を挙げることができる。全社員の一人ひとりが行うものであることと、専門部署が統合的に処理するものであること、つまり現場重視か本部重視かなどの違いである。

【平成23年度大会】

共通論題

報告要旨：一括

(2) 第二次元のコンポーネント

第二の軸は、一方に「コーポレートガバナンス」を、他方に「内部統制」を置くものである。内部統制がERMの重要な構成要素であることは言うまでもないことであるが、コーポレートガバナンスとリスクマネジメントの関係については、「コーポレートガバナンスのためのリスクマネジメント」とするのが一般的である。しかし「経営者リスク」のリスクマネジメントを考えれば、経営のオーバーサイトであるコーポレートガバナンスをERMの構成要素であることに異論はないであろう。両者が対立するというのは、前者が経営内部のものであること、後者が経営外部からの規律付けであることである。内か外かということでは、経営戦略論の「資源学派」と「ポジショニング学派」の対立がある。

(3) 第三次元のコンポーネント

第三次元のコンポーネントは「戦略的リスクマネジメント」と「制度的リスクマネジメント」である。「全体性」は戦略がもつ基本的な特性の一つであり、全社的なERMが戦略的リスクマネジメントであるのは当然のことであるが、ここでの議論は沼上幹『経営戦略の思考法』のゲーム論的アプローチ（時間展開・相互作用・ダイナミクス）vs. 安定的構造学派という第三の軸に示唆を受けたものである。「戦略的リスクマネジメント」がERMと同義のものであれば、他のコンポーネントをすべて包含するERMそのものにほかならないが、戦略性のもう一つの側面に焦点を当てれば、さまざまなリスクの時間展開・相互作用・ダイナミクスの中で経営上の意思決定を行うことであるということになる。その対極にある制度的リスクマネジメントとは、たとえばISO 31000などによりERMのシステムを強固で安定的なものとするものである。

3. 保険業とERM

保険業と一般事業会社のそれぞれについて大規模な実態調査が行われている。それらを比較してみると保険業におけるERMの特徴が浮き彫りとなる。保険会社も一般事業会社もERMの導入が容易でないのは同様である。その中で、興味深いのは、保険会社においては人材の不足がネックになっていること、一般事業会社からは企業価値の向上に結びついていないとの回答があることなどである。保険業のコアビジネスは「リスクテイク」であり、それ故、保険会社のERMは統合的リスクマネジメント、内部統制、制度的リスクマネジメントの領域に軸足を置くものとなっている。

保険会社の ERM とガバナンス

長谷川俊明法律事務所 長谷川 俊明

1. はじめに

(1) 保険会社の ERM におけるガバナンスの重要性

経済価値ベースのソルベンシー評価のため保険会社全体のリスクを統合的に把握、評価して管理する ERM の必要性が高まってきた。保険会社のリスクの計量的把握は容易ではなく、保険商品や部門に割り当てるべき資本を適切に把握する方法を考えなくてはならないが、計量化が困難なリスクもあるので、定性的な方法で認識する一方で、内部統制やガバナンスの体制と一体化させなければ保険会社の ERM は実効性を期待できない。本発表では、保険契約者保護の視点からも保険会社の ERM に不可欠のガバナンス向上をどう実現したらよいかを検討する。

(2) 検討対象

ガバナンス向上のための諸課題を ERM の実効性確保の観点から検証する。

2. 「ERM ガバナンス」の諸課題

(1) ERM と内部統制、ガバナンスによる経営者の規律

リスクを統合的に把握、評価し、適切に対処するためにはリスクの質と量をコントロールする内部統制が必要になる。内部統制は会社法や金融商品取引法など法令が要求するが、内部統制が文字通り組織に「内向き」のものに終わらないように、ガバナンスによる経営者の規律が不可欠である。内部統制と一体となった RM は、経営者が健全な経営を通じて企業価値を増大させるとの理念を主体的に推進するのでなければ有効に機能しないからである。保険 ERM においては企業風土によって企業経営者を規律するガバナンスが最重視されるべきである。企業風土の内容としては、リスクカルチャーの確立が欠かせない。経営者はリスクリテラシーを磨き、リスクカルチャーを組織に浸透させる責務を負う。

(2) リスクカルチャーを全社的かつグループ全体に浸透させるガバナンス

従来、リスク管理部門だけが RM の担い手となってきた傾向があるが、収益管理部門や商品開発部門、資産運用部門など関連各部門が ERM の重要性を意識し営業の第一線までリスクカルチャーを浸透させるガバナンス体制を構築すべきである。リスク管理の基本方針は取締役会が決定し、監査役会などとともに RM

【平成23年度大会】

共通論題

報告要旨：一括

の実践を監督、監視する、リスク管理委員会を設置する、リスク管理オフィサー（RMO）を設置するなどが必要になる。

ERMはグループで実践されなくてはならない。連結ソルベンシー・マージン比率を前提にしたグループERMに持株会社の下の子会社間のリスクカルチャーの調整、グループ全体への浸透といった課題がある。

（3）企業形態の違いとERMガバナンス

保険会社のERMにおいては、株式会社と相互会社の会社形態の違いを考慮に入れる必要がある。相互会社においては保険契約者が健全性確保のための内部留保の提供を行うとともにこれに持分を有し、ステークホルダーが異なるため、資本リターンをベースとしたリスク評価を重視するERMの有効な展開には、総代会制度の運営や総代の選任方法の工夫が求められる。また、相互会社が株式会社に移行する場合、保険契約者と株主との間の利益相反が顕在化するおそれがあり、これを調整するためのガバナンスも課題になる。

（4）適時・適切な情報開示とガバナンス

契約者保護のため、保険会社は約款内容を含む契約条件について説明義務を負っており、このことを経営陣はもちろん保険商品の募集人、保険金の支払部門などに浸透させ、適時、適切な情報開示を実現するガバナンス体制が求められる。

3. おわりに

欧州の2011年ストレステストでは、200年に1度起こりうる自然災害やマクロ経済悪化への耐性を示さなければならないとされた。東日本大震災は「千年に1度」の大自然災害ともいわれるが、被害規模からの検証のため、リスクの大きさと程度を捉える基準を組織（グループ）に共通化させることが重要である。

保険会社のERMと監督当局の関係

金融庁 植村 信保

1. なぜ監督当局が保険会社のERMに注目するのか

ERM（エンタープライズ・リスク・マネジメント）の定義には必ずしも定まったものはないが、本稿では「企業が直面する全てのリスクを対象に、リスクを包括的に把握し、企業のリスク選好に応じて事業全体として管理することで、企業の戦略目標を達成し、企業価値の持続的向上を通じて顧客の利益を守る継続的かつ全社的活動」とする。ここからもわかるように、ERMの目的は、会社が自らの健全性を確保しつつ、企業価値を持続的、安定的に向上させることだ。本来、ERMは外部から促されて実施するものではなく、保険会社が自己管理の一環として行うべきものと考えられる。

それにもかかわらず、監督当局がERMに注目するのは、企業価値の安定的な向上が契約者保護に資するという考えによる。例えば、IAIS（保険監督者国際機構）は、2008年10月に「資本十分性とソルベンシー目的のためのERM基準」「同指針」を採択し、ERMの必要性と主な枠組み、監督者の役割についての国際的な保険監督基準を設けている。

拙著「経営なき破綻 平成生保危機の真実」でも、不十分なガバナンスが保険会社の破綻リスクを高めたことが明らかになっている。どんなに形を整え、きちんと数値を算出しても、経営に活用されなければリスク管理にはならない。

2. 日本の大手保険グループの現状

金融庁が2011年3月頃に、主要保険会社・グループに対して行ったERMヒアリングや、その後の外部コンサルタント等との意見交換などを踏まえると、大半のグループにおいてERM構築は初期段階にあると考えられる。

大手保険グループでは統合リスク量を計測し、自己資本等と対比する管理を実施しているものの、経営陣によるリスク・プロファイルの把握や活用、取るべきリスクや許容される損失の設定、リスク管理への関わり方などは、グループにより区々であり、経営の関与に総じて課題があることが伺えた。経営の関与が不十分であると、リスク管理に関わるのが実質的にリスク管理部門だけになってしまったり、形式的な取り組みに陥ったりするおそれがある。

【平成23年度大会】

共通論題

報告要旨：一括

筆者がグローバルな金融危機の後（2009年秋）に日本の主要保険会社25社に対して行ったインタビュー調査でも、同様の結果が出ている¹。破綻会社が続出した2000年前後に比べれば、保険会社のリスク管理に対する意識も技術も大きく進展したとはいえ、その実効性は様々だった。「そもそも経営陣にリスク管理に関心を持ってもらえない」「経営陣に『リスク管理はリスク管理担当部門の仕事』という意識がある」といった声がしばしば聞かれ、リスク管理態勢の整備は進んだものの、経営への活用という点で改善の余地が大きいことが浮き彫りになった。

3. 近年の金融庁の取り組み

金融庁では、保険会社の自発的な行動を最大限尊重しつつ、より適切なERMの構築を促すべく、様々な取り組みを行っている。

例えば、2009年6月には「保険会社向けの総合的な監督指針」に「統合リスク管理」を新設した。その後、各事務年度における監督方針でも「リスク管理の高度化の促進」を掲げている。平成23事務年度の監督方針では、「各保険会社において、経営陣による主導性と強いコミットメントの下で、自社の自己資本等の状況を踏まえつつ、会社の規模やリスクの特性に応じた適切なリスク管理態勢が整備されているか検証する」としている。

また、本年2月には保険検査マニュアルの全面改定を行うなかで、新たに「統合的リスク管理態勢」を設け、検査官が保険会社のERMを検証する姿勢を明確にした。

これらの検証にあたっては、ERMの構築が総じて初期段階にあることや、保険会社による自発的な取り組みを促すべきであることを踏まえ、「摘発」「指摘」ではなく「促進」型の検証を行うとともに、当該保険会社にとって重要なリスクを踏まえ、細部にこだわらず、大きくくりで検証することを目指している。

さらに一步踏み込んで、保険会社の健全性規制のなかでERMを活用することも検討している。ソルベンシー・マージン比率に代表される最低資本要件の設定のほか、保険会社がERMを実践するなかで自らの経営リスクと自己資本等の評価を行い、これを当局が報告を受け、検証するといった枠組みである。

¹ 当時は金融庁ではなく、格付投資情報センターに勤務。